

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluation of Employee Education and Development System in a Selected Organization

Student: Iva Tomandlová

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Iva Tomandlová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluation of Employee Education and Development System
in a Selected Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické vymezení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

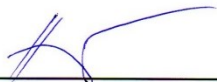
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci vypracovala samostatně s použitím literatury uvedené v seznamu.

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh číslo 2, 3 a 4, vypracovala samostatně. Přílohu číslo 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 4.5.2014


.....
Iva Tomandlová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, ochotu, podnětné připomínky a cenné rady. Dále také vedení akciové společnosti Linaset za poskytnutí materiálů pro vypracování bakalářské práce a vstřícnou spolupráci. V neposlední řadě děkuji také svým blízkým za trpělivost a podporu při psaní této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické vymezení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	7
2.1	Lidé jako součást organizace	7
2.1.1	Lidský kapitál	7
2.1.2	Lidské zdroje	8
2.1.3	Řízení lidských zdrojů	8
2.2	Učení se, rozvoj a vzdělávání	10
2.3	Firemní vzdělávání a rozvoj.....	13
2.3.1	Cyklus vzdělávání.....	14
2.3.2	Metody vzdělávání a rozvoje.....	17
2.3.3	Problémy při vzdělávání	20
2.3.4	Trendy ve vzdělávání.....	21
2.4	Metody a nástroje použité při sběru dat.....	22
2.4.1	Pozorování	22
2.4.2	Rozhovor	23
2.4.3	Písemné dotazování	23
2.5	Shrnutí kapitoly	24
3	Charakteristika vybrané organizace	25
3.1	O společnosti.....	25
3.2	Historie.....	26

4	Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	27
4.1	Popis procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti.....	27
4.1.1	Postup při vzdělávání a rozvoji zaměstnance	28
4.1.2	Pravomoci a zodpovědnosti	29
4.1.3	Průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	29
4.1.4	Roční plán vzdělávání a rozvoje.....	33
4.2	Dotazníkové šetření.....	34
5	Interpretace výsledků, návrhy a doporučení.....	35
5.1	Interpretace výsledků	35
5.1.1	Otázky informačního charakteru	35
5.1.2	Otázky týkající se systému vzdělávání a rozvoje v organizaci	38
5.2	Návrhy a doporučení	46
6	Závěr.....	49
	Seznam použité literatury	50
	Seznam obrázků a grafů.....	52
	Seznam zkratk	53
	Prohlášení o použití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

„Jsou tři druhy hodnot, které potřebujete v jakékoli práci na světě: kapitál, vědomosti a svoboda.“

Tomáš Baťa

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měl být pro každou organizaci, která chce na trhu uspět, samozřejmostí a prioritou. V dnešní době již nestačí k dosažení potřebné konkurenční výhody pouze hmotný majetek, nejnovější technologie nebo jiný kapitál, ale je třeba si uvědomit, že člověk je nejcennějším článkem každé organizace. Právě člověka, tedy zaměstnance, můžeme chápat jako nositele lidského kapitálu, který pro organizaci představuje přidanou hodnotu a prostředek k plnění a dosahování požadovaných cílů. Bez něj by byl majetek i technické přístroje nevyužitelné.

Díky neustálému vývoji je pochopitelné, že zaměstnanec, který je vzdělaný dnes, nemusí být vzdělaný zítra, za týden nebo za měsíc. Pro udržení kvalifikovaného zaměstnance je tedy nezbytné průběžně investovat prostředky do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a rozvíjet tím lidský potenciál tak, aby byla organizace schopna pružně reagovat na případně změny, hrozby, ale i příležitosti. Kvalifikovaní zaměstnanci s potřebnými dovednostmi, schopnostmi a znalostmi jsou tedy jedním z klíčových prvků k dosažení konkurenční výhody a celkového úspěchu organizace.

Cílem této bakalářské práce je posoudit systém vzdělávání a rozvoje dělnické skupiny ve společnosti Linaset a. s., analyzovat současný stav a na základě této analýzy navrhnout možná řešení a doporučení ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Pro závěrečnou práci bylo téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zvoleno zejména proto, že tato problematika je pro každou firmu stále velmi aktuální a je důležitým aspektem její prosperity a celkové úspěšnosti na trhu.

Tato bakalářská práce je koncipována do čtyř základních oblastí. V **první oblasti** jsou ve čtyřech dílčích částech popsána teoretická vymezení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. První část je zaměřena na teoretická východiska týkající se působení lidí v organizaci, kde je popsán lidský kapitál, lidské zdroje a řízení lidských zdrojů. Druhá dílčí část je zaměřena na definování obecných pojmů, jako je učení se, rozvoj a vzdělávání. Ve třetí části pak je popsána problematika firemního vzdělávání obecně včetně jeho metod. V poslední řadě

jsou zde uvedeny problémy a trendy spojené se vzděláváním a rozvojem. Ve čtvrté dílčí části jsou popsány metody, které byly použity pro sběr dat a informací potřebných pro vypracování praktické části této práce.

Následující oblast přibližuje charakteristiku a popis vybrané organizace Linaset, a. s., přesněji její pole působnosti a seznamuje rovněž s historií společnosti.

Další oblast popisuje systém procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, popis tohoto procesu, povinnosti pracovníků, kteří jsou s tímto procesem spojeni, grafická znázornění a představení ročního plánu vzdělávání a rozvoje v této společnosti. Upřesňuje rovněž metodu sběru dat potřebných pro vypracování praktické části práce.

Dále jsou pak analyzovány, vyhodnoceny a interpretovány výsledky, které z provedeného šetření vyplynuly.

Závěrečná část práce je věnována vyhodnocení naplnění vytýčeného cíle a dále také návrhům a doporučením, které vyplynuly z provedené analýzy procesu vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci, a které by mohly pomoci k optimalizaci procesu vzdělávání zaměstnanců a tím pádem k rozvoji a prosperitě celé firmy.

2 Teoretické vymezení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato část bakalářské práce je věnována charakteristice základních pojmů, které souvisí s tématem práce a jsou nutné k orientaci v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a je dále rozdělena na tři menší části.

V první z těchto částí jsou popsána základní teoretická východiska, která souvisejí s lidským kapitálem, lidskými zdroji a řízením lidských zdrojů. V druhé části jsou charakterizována teoretická východiska týkající se především samotného rozvoje a vzdělávání jako je například firemní vzdělávání a s ním spojený cyklus firemního vzdělávání, metody vzdělávání, možné problémy, které se se vzděláváním a rozvojem pojí, a také aktuální trendy v rozvoji a vzdělávání. Třetí, tedy poslední část této kapitoly je zaměřena na charakteristiku metod a nástrojů, které byly použity při tvorbě a zpracovávání analýzy související s touto bakalářskou prací.

2.1 Lidé jako součást organizace

Člověk představuje pro organizaci jeden z nejdůležitějších a nejcennějších zdrojů a vytváří tak pro ni specifickou podobu přidané hodnoty. Dle Armstronga (2015) jsou lidé tím nejdůležitějším aktivem, které má organizace k dispozici, navrhuje komplexní strategické plány a cíle organizace, rozděluje finanční zdroje, vymýšlejí, vyvíjejí, produkují výrobky, poskytují služby a kontrolují kvalitu.

Lidé jsou velmi důležitou a neoddělitelnou součástí organizace, a proto v dnešní době existuje mnoho různých pojmů, pomocí kterých je možno tuto oblast podrobněji popsat a charakterizovat. Je potřeba si tedy některé z těchto pojmů stručně definovat, vysvětlit je a usnadnit tak orientaci v této problematice.

2.1.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je jednou ze složek nehmotného, přesněji intelektuálního kapitálu. Je to potenciál ukrytý v hlavách lidí, který nemusí být zachycen, ale je dobré usilovat o jeho rozvíjení a zdokonalování.

Mazouch, Fischer (2011) považují lidský kapitál za ucelený soubor znalostí, dovedností, schopností a vlastností jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha. Tyto znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti člověk získává zejména v procesu vzdělávání, rozvoje a samotné praktické činnosti člověka.

Vodák, Kucharčíková (2011) definují lidský kapitál jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.

Lidský kapitál je třeba efektivně analyzovat a na základě této analýzy dále rozvíjet a zdokonalovat všechny jeho dílčí části. Soustavné zdokonalování lidského kapitálu vede k dosažení stanovených cílů organizace a také k celkovému zlepšení fungování a zefektivnění chodu organizace.

2.1.2 Lidské zdroje

Dle Vodáka, Kucharčíkové (2011) lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, jakožto nositele lidského kapitálu. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na to, jakou pozici v organizaci zastávají.

Čopíková, Bláha, Horváthová (2015) tvrdí, že lidské zdroje uvádějí do pohybu materiální, finanční a informační zdroje, jsou determinanty jejich využívání a pro organizaci představují ten nejcennější a nejnákladnější zdroj. Lidské zdroje považují za nejpodstatnější stavební prvek, na němž záleží nejen úspěch, ale také neúspěch organizace a jsou zároveň i důležitým prvkem tvorby hodnot. Pojem lidské zdroje bývá některými odborníky kritizován, většinou kvůli tomu, že může vyvolávat pocit snižování lidí na úroveň materiálu a jiných druhů původně chápaných zdrojů.

2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, neboli také anglický název Human Resource Management, se zabývá všemi činnostmi, které souvisí se zaměstnáváním a celkovým řízením lidí v organizaci. V oblasti celkového řízení organizace je řízení lidských zdrojů považováno za zásadní a klíčovou složku. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit systematické a permanentní zlepšování organizace. Tohoto zlepšování lze dosáhnout právě efektivním řízením všech lidí pracujících v organizaci.

Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný, ucelený a promyšlený logický přístup k řízení lidí pracujících v organizaci, jejich zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování, s cílem dosažení konkurenční výhody. Dále také uvádí, že za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou považováni američtí teoretici Charles Fombrun a Michael Beer.

Cíle řízení lidských zdrojů jsou dle autora:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace,
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Lochmannová (2016) uvádí, že hlavními úkoly řízení lidských zdrojů je usilovat o obsazení místa v podniku tím správným člověkem a neustále jej přizpůsobovat měnícím se požadavkům jeho pracovního místa.

Za cíle řízení lidského kapitálu autorka považuje:

- umožnit organizaci dosáhnout optimálních výsledků,
- přizpůsobit řízení organizace potřebám a aspiracím pracovníků.

Jak uvádí Horváthová a kol. (2014), koncepce řízení lidských zdrojů začala vznikat a rozvíjet se v zahraničí přibližně v 50. a 60. letech minulého století. Současné řízení lidských zdrojů je dle Armstronga (2015) to, co personalisté a linioví manažeři v organizaci běžně dělají, aby pro ni zajistili perspektivní budoucnost pomocí úsilí, schopností, dovedností a oddanosti lidí. Představuje tedy základní činnost, která je přirozeným důsledkem rozvoje a vyvíjení organizace.

Dle Lochmannové (2016) mezi moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů patří především řízení talentů, outsourcing a flexibilní pracovní doba. Řízení talentů zahrnuje získávání, motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví talentů. Objevuje se kolem roku 2010, kdy se začalo upozorňovat na důležitost udržení talentovaných zaměstnanců. Outsourcing znamená, že činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů jsou zajišťovány externím dodavatelem, důvodem může být minimalizace rizik a úspora nákladů. Flexibilní pracovní doba vytváří individuální pracovní režim pro zaměstnance, a to podle toho, jaká pracovní doba jim vyhovuje.

Řízení lidských zdrojů je oblast, kterou se v organizaci zabývá především personální útvar, jehož cílem je zlepšování a neustálá péče o rozvoj lidského kapitálu. Dále se ale na řízení lidských zdrojů podílí také linioví manažeři organizace, kteří s personálním útvarem spolupracují.

2.2 Učení se, rozvoj a vzdělávání

V dnešní době, kdy se vše rychlým tempem neustále mění, vyvíjí a inovuje, je velmi důležité připravit zaměstnance organizace na všechny tyto změny, které se projevují jak v technické, ekonomické, informační, tak i v sociální oblasti organizace. Tato příprava zaměstnanců na změny probíhá zejména formou jejich učení se, vzdělávání a rozvoje v požadovaných oblastech tak, aby byla organizace schopna se dále rozvíjet, být konkurenceschopná a dosahovat požadovaných výsledků a cílů.

Učení se, vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců může být pro organizaci nákladnou položkou, nicméně platí, že vzdělání a schopní zaměstnanci, kteří opravdu rozumí své práci, přinášejí organizaci dlouhodobou prosperitu a značnou konkurenční výhodu. Proto je výhodné do této oblasti investovat a dále ji rozvíjet, protože návratnost bývá vysoká.

Nyní je třeba si tyto tři základní pojmy blíže popsat a definovat, protože i přesto, že jsou spolu úzce spjaty a ovlivňují se, mají odlišný význam.

Učení se

Armstrong (2015) popisuje učení se jako proces, při kterém si jedinec osvojuje a zároveň rozvíjí nejen své znalosti, dovednosti, schopnosti, ale i chování a postoje. Učení se umožňuje jednotlivci změnu chování na základě zkušeností a pomáhá lidem vzdělávat se na pracovišti i mimo ně.

Horváthová, Čopíková, Bláha (2015) považují učení se za proces změny, který zahrnuje nové vědění i konání. Rozlišují dva základní druhy učení, a to spontánní učení, které probíhá neplánovaně a neúmyslně během našeho života, a organizované učení, které je plánováno a většinou podmíněno nějakou vzdělávací institucí, jako je například škola nebo školicí organizace.

Učení dle autorů probíhá ve třech úrovních:

- **individuální úroveň**, která je nejmenší jednotkou, ve které může dojít k učení, jednatlivec se v ní snaží získat nové dovednosti a schopnosti,
- **skupinová úroveň**, kdy skupinové učení představuje vytvoření souhry mezi jejími členy, kterým jsou v rámci učení ve skupině přiřazeny role,
- **úroveň organizace** (učící se organizace), kdy se jedná především o učení lidí v organizaci, které vede k celkovému rozvoji organizace.

Marchington (2012) uvádí, že **proces učení** probíhá **ve 4 základních fázích** dle následujícího schématu:



Obrázek 2.2.1 – Schéma procesu učení dle Marchingtona

Zdroj: MARCHINGTON, Mick, Adrian WILKINSON a Lorrie MARCHINGTON. *Human resource management at work. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2012. ISBN 978-1-84398-267-8.*

Hlavní myšlenkou tohoto modelu je stručný popis toho, jak se zkušenost nebo zážitek převede do pojetí, které je schopen člověk vnímat jako návod pro chování v nových obdobných situacích. Velice důležitým faktorem při učení jiného člověka z pohledu vzdělavatele je nenutit pracovníkovi žádný „vybraný“ styl učení. Každému jedinci vyhovuje něco jiného a učitel musí správně poznat a následně aplikovat takový styl učení, který bude pracovníkovi vyhovovat.

Rozvoj

Rozvoj je dle Horváthové, Čopíkové, Bláhy (2015) **dosažení požadované změny prostřednictvím učení se**. Je to vývojový proces, který umožňuje postoupit ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k budoucímu stavu, ve kterém budou tyto znalosti, dovednosti a schopnosti na lepší úrovni. Rozvoj je tedy výsledek procesu učení se.

Opakem rozvoje může být pojem stagnace, kdy nedochází ke zlepšování znalostí, dovedností a schopností oproti předchozímu stavu, ale naopak k pozastavení nebo dokonce zhoršení stavu.

Vzdělávání

Vzdělávání je dlouhodobý proces získávání nových znalostí, schopností a dovedností, který nás provází celým životem a zdaleka nekončí formálním vzděláváním jako je studium na základní, střední nebo vysoké škole. Vzdělávání bylo, je a bude základním předpokladem pro životní úspěch, už jen proto, že vzdělaný člověk se dokáže lépe uplatnit v svém zaměstnání a celkově ve společnosti.

Do vzdělávání spadají především základní znalosti a dovednosti, které ve většině případů zajišťují vzdělávací instituce a školský systém. Jedná se o **cílevědomý a uvědomělý proces aktivního utváření a osvojování vědeckých a technických vědomostí, ale také praktických dovedností a zkušeností**. Výsledkem je potom vzdělání, které představuje určitou dosaženou úroveň. Členit jej můžeme dle školského systému (základní, střední, vyšší, vysoké) nebo dle vztahu k profesní orientaci na obecné nebo odborné.

Odborné vzdělávání, na rozdíl od vzdělávání obecného, je dle Armstronga (2015) plánované a systematické formování chování pomocí příležitosti k učení, vzdělávacích akcí, programů a institucí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

Dle Horváthové, Čopíkové, Bláhy (2015) je **vzdělávání jedním ze způsobů učení se**, přesněji organizovaný způsob učení, který je ohraničen určitou vzdělávací aktivitou.

Lochmannová (2016) rozděluje **vzdělávání** jednotlivců do tří oblastí, a to:

- **oblast všeobecného vzdělávání**, která je zabezpečována státem - prostřednictvím této oblasti si jedinec osvojí všeobecné znalosti, dovednosti a chování pro život ve společnosti,
- **oblast odborného vzdělávání**, která je zabezpečována jak státem, tak zaměstnavatelem - jedná se především o přípravu na povolání ze strany státu, a zaškolení, doškolení a přeškolení ze strany zaměstnavatele,
- **oblast dalšího rozvoje jednotlivce**, která je zabezpečována pouze zaměstnavatelem, ale bývá zpravidla podporována státem či vzdělávacími institucemi - jedinec si v této oblasti osvojí nové schopnosti, dovednosti a znalosti, pomocí kterých usiluje o dosažení zvýšení své uplatnitelnosti na trhu práce.

2.3 Firemní vzdělávání a rozvoj

Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je **základním předpokladem pro správné fungování a rozvoj organizace**, a proto je třeba mu věnovat dostatečnou pozornost, pokud chceme, aby byla naše firma úspěšná.

Dle Armstronga (2015) je firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců proces, který zabezpečuje, že má organizace vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které pro své efektivní fungování potřebuje. Tento proces usnadňuje zaměstnancům si osvojit požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím různých vzdělávacích aktivit zajišťovaných organizací.

Oblasti firemního vzdělávání se dělí dle Horváthové, Čopíkové, Bláhy (2015) na:

- **funkční vzdělávání**, které se týká přímo určité pracovní pozice a souvisí s pracovní funkcí,
- **doplňkové funkční vzdělávání**, které rozšiřuje původní funkční vzdělávání - to, co je pro někoho funkčním vzděláváním, může být pro druhého doplňkovým,
- **manažerské vzdělávání**, do kterého patří speciální kurzy a školení pro manažery,
- **jazykové vzdělávání**, které se snaží vylepšit mezinárodní komunikaci,
- **školení IT**, které je v dnešní době nutné pro celkovou orientaci v technologiích,
- **účelové vzdělávání**, které může být zaměřeno na různé speciální oblasti, jako například rozvoj měkkých dovedností apod.,
- **školení ze zákona**, které je pro všechny povinné a je dáno zákonem.

Urban (2013) uvádí, že k předpokladům úspěšného vzdělávání a rozvoje patří rovněž:

- **standardizovaný obsah a písemné manuály**, jejichž cílem je shrnout stanovené pracovní postupy, nejčastěji se objevující problémy a jejich řešení,
- **vhodní instruktoři a lektoři** s dlouhodobými zkušenostmi v požadované oblasti,

- **odstranění začátečnických chyb**, mezi které může patřit například předpoklad, že zaměstnanci správné postupy již znají, aniž by se o tom jejich vedoucí sám přesvědčil, dále také zábrany zaměstnanců se na správné řešení zeptat a nedostatek času.

2.3.1 Cyklus vzdělávání

Pokud organizace chce, aby byl proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců efektivní, musí být tento proces správně naplánován a organizován. Tímto správným plánováním a organizováním může docházet k efektivnímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, kteří budou pro organizaci cenným nástrojem k dalšímu vývoji. Proto je třeba vytvořit neustále se opakující cyklus vzdělávání, který ctí zásady a cíle organizace.

Jak uvádí Čopíková, Horváthová, Bláha (2015), **cyklus vzdělávání je dlouhodobý proces**, který je tvořen čtyřmi fázemi. Jsou to:

1. identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb,
2. plánování vzdělávání a rozvoje,
3. realizace vzdělávacích aktivit,
4. hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje.

1. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vychází z rozpoznání toho, co se musí udělat a proč se to musí udělat. Pomocí této analýzy se shromáždí potřebné informace o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti organizace ve srovnání s požadovanou úrovní. Výsledkem této analýzy je identifikace mezer ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat. Horváthová a kol. (2014) definují výkonnostní mezeru jako rozdíl mezi požadovanou výkonností a současnou výkonností.

2. Plánování vzdělávání a rozvoje

Na základě identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců je možno vytvořit cíl vzdělávání, který bude SMART a zároveň v souladu s cíli organizace, a dále specifický plán vzdělávání. Dle Čopíkové, Horváthové, Bláhy (2015) by měl dobře zpracovaný plán vzdělávání odpovídat na následující otázky:

Jaké vzdělání má být zabezpečeno? Vzdělávání by mělo být dimenzováno takovým způsobem, aby vybrané účastníky posunulo výše v jejich osobním i profesním rozvoji. Měli by si osvojit nově získané schopnosti, znalosti a dovednosti. V ideálním případě je vzdělávání a rozvoj vytvořeno na míru konkrétnímu podniku, a to tedy znamená, že zohledňuje jeho určitá specifika.

Komu bude určeno? Takto se definuje cílová skupina. Je nezbytná stejnorodost účastníků v oblasti postavení, vědomostí a schopností. Pokud se vzdělávacího procesu účastní i vedoucí pracovník je to pozitivní jev, protože to může dále mít pozitivní vliv na motivaci ostatních.

Jakým způsobem bude realizováno? Určují se potřebné metody a techniky, které budou využity, zda budou využity didaktické pomůcky, učební pomůcky a podobně. Existuje celá řada metod probíhajících na pracovišti či mimo pracoviště.

Kým bude vzdělávání zabezpečeno? Vzdělávání může být provedeno interními vzdělavateli ve vlastním školicím středisku, nebo externími institucemi. Záleží na každé společnosti, zda využívá externích lektorů, nebo investují do vlastních školicích odborníků. Výběr může být ovlivněn specifickými nároky, předchozími zkušenostmi, ochotou, profesionalitou a podobně.

Kdy se uskuteční? Stanovuje se termín a časový harmonogram. Rozhoduje se, zda vzdělávání bude pouze jednorázovou akcí, nebo bude mít charakter opakovacích akcí v průběhu delšího časového období.

Kde bude realizováno? Určuje se místo konání. Může to být přímo v podniku nebo mimo něj, vzdělávací zařízení organizace nebo jiné instituce. Řeší se otázky dopravy, ubytování a stravování. Je doporučováno realizovat vzdělávací aktivity mimo pracoviště, kde účastníci nejsou rušeni a jsou schopni se lépe soustředit.

Kolik to bude stát? Určuje se celkový rozpočet akce. Započítávají se jednak přímé náklady spojené s akcí (studijní materiál, doprava, strava, ubytování, odměny lektorů apod.) a také náklady alternativní (vyčíslený vynaložený čas účastníků).

Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky a účinnost vzdělávání? Rozhodující je stanovení způsobu, jakým se bude provádět závěrečné, případně průběžné hodnocení. Rovněž je důležité, kdo bude hodnotit a kdy. Hodnocení by mělo zohledňovat i propojenost mezi vzdělávacím plánem a strategií podniku, případně strategií rozvoje lidských zdrojů.

3. Realizace vzdělávacích aktivit

V této fázi vzdělávacího cyklu dochází k samotnému uskutečňování vzdělávacích aktivit ve vybraném čase a vhodnými metodami. Je nutné připravit nejen účastníky, ale i samotné lektory, učební pomůcky a materiály. Tato realizace vzdělávacích aktivit může probíhat buď pomocí interních lektorů, anebo pomocí externích organizací a agentur.

4. Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Tato čtvrtá a zároveň poslední oblast vzdělávacího cyklu je ze všech nejdůležitější a zároveň nejobtížnější částí z celého cyklu. Jde zde o srovnání celkových nákladů a přínosů ze vzdělávací aktivity. Jak zmiňují Čopíková, Horváthová, Bláha (2015), existuje několik přístupů k hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit, z nichž nejznámější je Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení, který zahrnuje pět úrovní hodnocení.

Mužík (2011) uvádí, že Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení vyhodnocuje různé parametry spojené s efektivitou vzdělávání a je založen na předpokladu, že jednotlivé úrovně hodnocení na sebe postupně navazují.

Úrovně modelu lze charakterizovat takto:

1. **úroveň reakce** (Reaction Level), kde účastníci vzdělávací aktivity hodnotí spokojenost s obsahem a lektory a uvádí, co by do obsahu přidali, nebo naopak co by odstranili;
2. **úroveň učení** (Learning Level), kde se účastníci snaží posoudit, co se naučili a jaké nové dovednosti a znalosti získali,
3. **úroveň chování** (Behavior Level), kde se hodnotí možnost uplatnění získaných znalostí, dovedností a postojů při výkonu své práce,
4. **úroveň výsledků** (Results Level), kde se hodnotí vliv nově získaného vzdělání na celkovou výkonnost organizace,
5. **úroveň návratnosti investic** (Return on Investment), kde se porovnávají finanční přínosy s vynaloženými náklady - pro tento výpočet lze použít následující vzorec:

$$\text{Návratnost investice v \%} = [(Přínosy - Náklady)/Náklady] \cdot 100.$$

2.3.2 Metody vzdělávání a rozvoje

Vzdělaný zaměstnanec je pro organizaci obrovská konkurenční výhoda a pro to, aby měla organizace skutečně profesně vzdělané zaměstnance, je třeba zvolit vhodnou metodu k jejich efektivnímu vzdělávání a rozvoji. Správný výběr vhodné metody vzdělávání a rozvoje je jedním z nejdůležitějších kroků v plánování potřebné vzdělávací aktivity pro zaměstnance. Výběr vhodné metody závisí na mnoha různých faktorech, jako jsou například věk a pohlaví účastníků, jejich počet, současná úroveň jejich dosaženého vzdělání, dále jejich pracovní pozice a pracovní náplň účastníků, a podobně. K dosažení co nejlepšího výsledku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vhodné použít kombinaci více různých vzdělávacích metod.

Kaesler (2013) rozděluje metody vzdělávání podle toho, jak blízko k pracovišti jsou prováděny, a to na metody:

- **on the job** neboli metody vzdělávání na pracovišti, kdy vzdělávání probíhá přímo na pracovišti,
- **near the job** neboli metody vzdělávání blízko pracoviště, kdy vzdělávání neprobíhá přímo na pracovišti, ale na místech, která s pracovištěm souvisí - může se jednat například o speciální učební dílnu, která je potřebná na provádění určitých specifických činností,
- **off the job** neboli metody vzdělávání mimo pracoviště, kdy se může jednat například o návštěvu externích seminářů, přednášek nebo workshopů, které se konají v prostorách mimo určité pracoviště, které byly poskytnuty externí vzdělávací společností.

Lochmannová (2016) uvádí, že mezi metody vzdělávání na pracovišti se řadí tyto jednotlivé metody:

1. Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce představuje poměrně jednoduchý způsob, jak na zcvik nového pracovníka. Během této instruktaže předvádí zkušenější pracovník (nebo jeho nadřízený) určitý pracovní postup, který si zacvičovaný pracovník pozorováním a napodobováním osvojí. Instruktaž při výkonu práce se řadí spíše do krátkodobých metod vzdělávání na pracovišti.

2. Koučování

Na rozdíl od instruktáže je koučování dlouhodobou metodou vzdělávání na pracovišti. Tato metoda spočívá v jakémsi vedení pracovníka k požadovanému výkonu a k vlastní iniciativě. Pracovník je průběžně informován o hodnocení jeho práce, a tato zpětná vazba mu pomáhá k soustavnému zlepšování.

3. Counselling

Jde o poměrně novou metodu vzdělávání na pracovišti, která je o vzájemné konzultaci mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho školitelem. Vzdělávaný pracovník se může vyjadřovat ke všem problémům a případným nejasnostem své práce a přináší jeho vlastní nápady k řešení těchto problémů, což vztah vzdělávaného pracovníka a školitele obohacuje. Nevýhodou této metody vzdělávání na pracovišti je převážně to, že může být v určitých případech poměrně časově náročná.

4. Asistování

Asistování je metoda, v rámci které je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenému pracovníkovi, který mu pomáhá s každodenními úkoly, čímž se vzdělávaný pracovník postupně osamostatňuje. Asistování končí, když je vzdělávaný pracovník schopen vykonávat všechny požadované činnosti samostatně. Tato metoda se používá jak u dělnických profesí, tak u vzdělávání manažerů.

5. Pověření úkolem

Pověření úkolem je vlastně detailnější rozvinutí metody asistování, v podstatě jakási vrcholná fáze asistování. Vzdělávaný pracovník je pověřen určitým samostatným úkolem, při jehož vykonávání je jeho práce sledována či případně monitorována, vhodným způsobem usměrňována a následně také ohodnocena. Tato metoda se používá především u řídicích a tvůrčích pracovníků.

6. Rotace práce

Při rotaci práce je vzdělávaný pracovník pověřen nejrozličnějšími pracovními úkoly v určitých částech organizace, tedy na různých pracovištích se speciálním zaměřením. Díky této metodě má vzdělávaný pracovník možnost poznat všechny oblasti organizace a osvojit si tak znalosti a dovednosti ze širšího okruhu. Smyslem rotace práce je zvýšit flexibilitu vzdělávaných pracovníků.

7. Pracovní porady

Při pracovních poradách se vzdělávaný pracovník seznamuje s informacemi a fakty, které se týkají přímo jeho práce či pracovní pozice, ale i obecně fungování organizace. Na poradách se prezentují názory, postoje a hodnoty zaměstnanců, a dochází tak ke společné diskuzi, které souvisí s aktuálním děním v organizaci. Nevýhodou v rámci efektivního fungování organizace může být například časové hledisko pracovních porad, pokud se má zúčastnit větší množství zaměstnanců. V tomto případě zaměstnanec nemá kdo nahradit v jejich vykonávané práci.

Dále autorka uvádí, že mezi metody mimo pracoviště se řadí následující jednotlivé metody.

1. Přednášky

Přednášky jsou zaměřeny na faktické informace a teoretické znalosti, které vzdělávaný pracovník přijímá. Jedná se tedy spíše o jednostranný tok informací směrem k pracovníkovi a nedochází zde většinou k diskuzi.

2. Semináře

Na rozdíl od přednášek se na semináři účastníci většinou zapojují do diskuze a snaží se prezentovat své nápady a navrhnout řešení na určité problémy. Vzdělávaní pracovníci jsou tak podporováni k aktivitě. Seminář bývá náročnější na přípravu a měl by v něm být přítomen moderátor.

3. E-learning

Je metoda vzdělávání, která probíhá pomocí využití výpočetní techniky a internetu. Vzhledem k tomu, že v současné době patří využívání počítačů ve většině firem k běžnému standardu při plnění pracovních povinností, je tato metoda velmi oblíbená, levná a poskytuje vzdělávaným pracovníkům individuální tempo vzdělávání a flexibilní časové podmínky.

Čopíková, Horváthová, Bláha (2015) tuto oblast dále doplňují o tyto další metody

4. Development Centre

Development Centre je metoda, která slouží k rozpoznání rozvojových potřeb pracovníků prostřednictvím testů, behaviorálních rozhovorů, řešením konkrétních úkolů a podobně. Výstupy z Development Centre poskytují podněty pro individuální rozvojové plány pracovníků. Tato metoda je nákladná a náročná na realizaci a vyžaduje zkušené lektory.

5. Workshop

Metoda, ve které probíhá řešení praktických problémů v rámci týmové spolupráce. Odehrává se většinou v neformálním prostředí a dá se použít i u početné skupiny vzdělávaných pracovníků.

6. Manažerské hry

Jedná se o metodu založenou na různých hrách a pohybových aktivitách, při kterých probíhá učení manažerským dovednostem. Podporuje týmovou spolupráci a rozvíjení interaktivních manažerských dovedností, ale je náročná na přípravu.

2.3.3 Problémy při vzdělávání

Jako každá oblast ve firmě, i vzdělávání a rozvoj má své problémy a bariéry, kvůli kterým není tak efektivní a účinné, jak by si firma přála. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších procesů, který vede k celkovému rozvoji celé organizaci, a do kterého je potřeba investovat jak finanční prostředky, tak prostředky nehmotné. Proto se s tímto procesem pojí i různé druhy problémů a bariér.

Dle NVF (2012) jsou nejčastější interní problémy a bariéry vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spojeny s:

- **nedostatkem finančních prostředků** na vzdělávání a rozvoj, což se týká především malých organizací, které ve většině případů upřednostní investice do dle jejich názoru důležitějších oblastí,
- **nezastupitelností zaměstnanců**, kdy je problém sehnat náhradu za pracovníka v době, kdy bude probíhat jeho vzdělávání a rozvoj,
- **neochota zaměstnanců**, kteří nemají zájem se dále vzdělávat a rozvíjet,
- **obavy z požadavků na vyšší mzdy**,
- **malý užitek** pro organizaci.

A dále s těmito externími problémy a bariérami:

- absencí podpory státu či neexistujícími vhodnými vzdělávacími programy,
- nedostupností vzdělávání a rozvoje v daném místě,
- nezájmem vzdělávacích středisek o konkrétní organizaci,
- obavou z odchodu ke konkurenci.

2.3.4 Trendy ve vzdělávání

Jak již bylo řečeno, v dnešní době se vše velkou rychlostí mění. Není tomu jinak ani v oblasti firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je proto velmi důležité neustále přizpůsobovat přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců podle toho, co je v danou chvíli aktuální, co je pro organizaci nejvhodnější, nejefektivnější a co přináší organizaci největší prospěch.

Čapková (2011) uvádí, že různé formy znalostí se aktuálně začínají stávat méně důležitými, protože v dnešní době si zaměstnanec může najít všechny potřebné informace během chvíle pomocí internetu a stejně rychle může tyto informace předat dál. V organizacích je proto čím dál více žádané rozvíjet různé druhy specifických dovedností zaměstnance.

Autorka dále uvádí mezi nejnovější trendy zejména tyto oblasti:

- **zavádění multiskillingu**, který se zaměřuje na vybudování a rozvoj dovedností, které lze využít na více pozicích a ve více oblastech,
- **rozvoj leadership dovedností**, který je zaměřen na rozvoj dovedností jako je vedení lidí, budování pozitivních vztahů mezi nimi, schopnost komunikace a naslouchání,
- **měření návratnosti investic do rozvoje a vzdělávání**, kdy se měří efektivita vzdělávání a rozvoje prostřednictvím přesně identifikovatelných rozdílů mezi úrovní před a po vzdělávací aktivitě,
- **zavedení just-in-time vzdělávání**, které umožňuje flexibilně reagovat na aktuální potřebu,
- **diversifikace forem výuky**, která probíhá prostřednictvím rozšířením multimediálních pomůcek, díky kterým se výuka stává pro zaměstnance atraktivnější a zábavnější.

Další trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců dle Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016) jsou například v těchto oblastech:

- **rozvoj angažovanosti pracovníků**, kdy se společnost snaží rozvíjet své zaměstnance tak, aby měli zájem o dění ve společnosti, aby byli motivovaní a aktivní v různých oblastech a byli tak přínosem pro organizaci,
- **etické řízení lidských zdrojů**, kdy uplatňování etických principů v oblasti řízení lidských zdrojů přispívá k dobrým vztahům v organizaci a taky zvyšuje důvěryhodnost organizace jako celku,

- **lidé generace Y**, kdy se organizace snaží upravit zavedené postupy tak, aby se přizpůsobila lidem generace Y, což jsou lidé narození v letech 1980 až 1995, kteří mají nové požadavky a představy týkající se působení v dané organizaci,
- **diverzity management**, kdy organizace zavádí tuto oblast managementu, která respektuje rozdílnost a rozmanitost přinášenou do organizace lidmi z různých sociálních skupin a prostředí, cílem je podporovat rovné příležitosti pro všechny,
- **využití sociálních sítí v ŘLZ**, kdy se organizace tímto způsobem snaží získat nové zaměstnance, komunikovat se stálými zaměstnanci, či zvýšit povědomí o své působnosti,
- **personální controlling a reporting, personální informační systém**, kdy organizace sleduje vývoj požadované události, dále předkládá informace důležité pro personální řízení, a to vše pomocí vhodného personálního informačního systému.

2.4 Metody a nástroje použité při sběru dat

V této části bakalářské práce jsou uvedeny charakteristiky metod a nástrojů, které byly použity pro získání dat a informací potřebných pro vypracování praktické části.

Během realizace praktické části této bakalářské práce byla využita především metoda terénního průzkumu a zúčastněného pozorování, a to přímo ve vybrané organizaci, aby bylo možné analyzovat, popsat a prezentovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců akciové společnosti Linaset. Další použitou metodou byl strukturovaný rozhovor s vedoucí personálního útvaru (Příloha 2), na jehož základě byly získány informace potřebné k vytvoření popisu organizace a jejího celkového fungování.

Prostřednictvím anonymního dotazníku pro dělnickou skupinu zaměstnanců pak byla získána data nezbytná pro zjištění názoru této skupiny zaměstnanců na systém firemního vzdělávání. Získané podklady byly následně vyhodnoceny, analyzovány a interpretovány. Pro snadnější orientaci v této bakalářské práci je třeba výše uvedené pojmy definovat.

2.4.1 Pozorování

Jak uvádí Armstrong (2015), pozorování je způsob vytváření realistické představy o tom, co se v dané pozorované oblasti děje. Pozorování může být prováděno buď nezúčastněným anebo zúčastněným pozorovatelem. Nezúčastněný pozorovatel pouze sleduje, co se kolem něj děje, ale přímo se nezapojuje. V tomto případě se ale pozorovatel může setkat s jistou nelibostí pozorovaných lidí. Zúčastněný pozorovatel se v praxi přímo zapojuje do děje

a fungování v pozorované oblasti a zkouší si na vlastní kůži, jak to v této oblasti běžně funguje.

Gruber, Kyrianová (2016) uvádí, že během pozorování se dostáváme do úzkého kontaktu s ostatními lidmi a je třeba proto dělat více věcí najednou. Proto je důležité si během pozorování psát poznámky, abychom se lépe v celé situaci orientovali a abychom byli schopni z této situace efektivně vyhodnotit potřebné výsledky.

2.4.2 Rozhovor

Dle Armstronga (2015) je rozhovor jednou z metod výzkumu, která umožňuje získávat údaje od dotazovaných. Můžeme rozlišovat tři základní formy rozhovoru, a to:

- **strukturovaný rozhovor**, při kterém získáváme od respondentů odpovědi na předem připravené otázky,
- **nestrukturovaný rozhovor**, při kterém se otázky předem nepřipravují - tento rozhovor ale může přinést údaje, které se nejen obtížně analyzují, ale i zpracovávají,
- **polostrukturovaný rozhovor**, u kterého je předem vymezena potřebná oblast a zaměření zásadních otázek, ale ty lze dle situace měnit nebo efektivně přizpůsobovat.

Dle Grubera, Kyrianové (2016) je důležité si při rozhovoru vytvořit pozitivní vztah a porozumění, který bývá označován jako raport. Dále je třeba aktivně naslouchat a ukázat tak člověku, se kterým rozhovor vedeme, že nás jeho odpovědi zajímají.

2.4.3 Písemné dotazování

Armstrong (2015) uvádí, že písemné dotazování prostřednictvím dotazníku umožňuje systematicky získávat odpovědi na písemně položené otázky. Nevýhodou dotazníku může být, že poskytují pouze odpovědi na položené otázky, ale neposkytuje vysvětlení, proč se věci takto dějí.

Karlíček (2013) uvádí, že dotazník je jedna ze základních metod kvantitativního sběru dat, a že je výhodné používání písemného dotazování zejména v tom, že chybí osoba tazatele a zvyšuje se tak pravděpodobnost, že respondent bude odpovídat na kladené otázky pravdivě. Hodnota informací získaná pomocí písemného dotazování je závislá na kvalitě sestaveného dotazníku, proto je důležité si jeho strukturu dobře promyslet a zvážit vhodný typ kladených otázek.

Autor dále uvádí, že existují tři základní typy otázek, a to:

- **otevřené**, které dávají možnost vlastní odpovědi,
- **uzavřené**, které nabízí předem stanovené odpovědi, se kterými se ale respondent nemusí ztotožnit a může tak dojít ke snížení informační hodnoty odpovědi, nicméně dotazník s uzavřenými odpověďmi se lépe vyhodnocuje,
- **polouzavřené**, kdy respondentovi nabídneme výčet odpovědí, které ale může doplnit o svou vlastní odpověď.

Dle Tahala (2015) se pro záznamy dat pořízených prostřednictvím písemného dotazování používá buď papírový dokument, taková technika se nazývá PAPI (Paper Assisted Personal Interviewing), anebo vybrané elektrické zařízení, což se nazývá CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing).

2.5 Shrnutí kapitoly

Tato část bakalářské práce byla zaměřena na základní teoretická východiska týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, na které bylo dále navázáno v následující praktické části. V této kapitole byly vymezeny pojmy týkající se lidského kapitálu, popsány základní formy učení se a dále způsoby a trendy firemního vzdělávání. Hlavním informačním zdrojem pro tvorbu této kapitoly byla česká i zahraniční odborná literatura. Další informace byly čerpány rovněž z internetových zdrojů. Seznam veškerých zdrojů je uveden v závěrečné části bakalářské práce.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je významný podnikový proces, který by měla organizace podporovat. Je velmi důležité, aby se organizace do tohoto procesu zapojila nejen vytvářením vhodného prostředí pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, ale i vytvářením vhodných podmínek povzbuzujících vzdělávání zaměstnanců, podporováním seberealizace zaměstnanců a poskytováním vhodného mentoringu a koučování. Je velmi důležité, aby si sami zaměstnanci uvědomovali význam potřeby vzdělávání, které vede zároveň k rozvoji zaměstnance i organizace. Byly zde uvedeny rovněž metody sběru informací pro realizaci analýzy týkající se této problematiky ve společnosti Linaset, a.s.

Informace plynoucí z této kapitoly byly použity při zorientování se ve stávajícím systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti a dále při sestavování návrhů a doporučení ke zlepšení tohoto stávajícího systému.

3 Charakteristika vybrané organizace

V této části je charakterizována a popsána společnost Linaset, a. s., která byla zvolena pro provedení analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Veškeré informace, které se nachází v této kapitole, pocházejí z interních materiálů společnosti a dále z veřejně dostupných webových stránek společnosti, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

3.1 O společnosti

Akciová společnost Linaset působí na trhu v různých formách od roku 1956, tedy již 60 let. Je jednou z nejvýznamnějších výrobních firem působících v bruntálském a opavském regionu. Firma provozuje tři závody, jeden v Budišově nad Budišovkou a další dva v Bruntále. Linaset, a. s. působí na domácím i zahraničním trhu a spolupracuje s mnoha významnými společnostmi, jako jsou např. Bosch, Siemens, Braun a Opel.



Obrázek 3.1.1 – Logo společnosti

Zdroj: Webové stránky společnosti Linaset, a.s.

Linaset, a. s. dodává komplexní projekty pro automobilové i jiné průmyslové obory, vyrábí vysoce kvalitní technické výlisky, vstřikovací formy pro zpracovávání termoplastů a termosetů a kompletuje konstrukční sestavy, finální výrobky a domácí spotřebiče. Dále se zabývá výrobou lisovacích a vstřikovacích forem, opravou těchto forem a nástrojů, ultrazvukovým svařováním a potiskem laserem a tampoprintem.

Principy, které akciová společnost Linaset uplatňuje, jsou následující:

- **orientace na zákazníka**, kdy zákazník je nejvyšší řídicí autoritou,
- **systematická práce**, uplatňování plánování a vyhodnocování zpětné vazby,
- **osobní odpovědnost**, každý zaměstnanec odpovídá za kvalitu a účelnost práce,
- **pořádek** základ úspěchu,
- **zlepšování a inovace**, kdy je všestranně podporována tvořivost a vynalézavost,
- **osobní rozvoj**,
- **vedení lidí, komunikace**,
- **respektování pravidel**.

3.2 Historie

Společnost Linaset, a. s. vznikla v roce 1956, kdy zahájila svou výrobu jako jeden z členů skupiny výrobců plastových dílů LNH (Lisovny nových hmot) Vrbno Pod Pradědem. V té době zpracovávala termosety technologií přímého lisování a přetlačování. Její sídlo vzniklo na místě bývalé státní tabákové továrny, která v Budišově nad Budišovkou stála již od roku 1872.

Aby byla podpořena stávající sériová výroba termosetových dílů, byla v roce 1958 rozšířena nabídka o výrobu forem ve vlastní nástrojárně společnosti. Později v roce 1984 došlo k rozšíření používaných výrobních technologií a zahájení zpracování termosetů novou metodou, a to vstřikováním. Firma se tak stala tradičním dodavatelem termosetových dílů pro elektrotechnický průmysl. V roce 1991 se do výrobního programu společnosti zařadilo kvůli rychle rostoucí poptávce vstřikování termoplastových materiálů a zřídily se první montážní linky.

Během procesu privatizace státního podniku Lisovna nových hmot vznikla v roce 1993 nová akciová společnost Linaset, a. s. (dále jen Linaset). Společnost v této době dále posilovala svou orientaci na automobilový průmysl. V roce 1994 firma zavedla jako první plastikářská společnost v České Republice systém řízení kvality dle normy ISO 9001.

Otevření druhého výrobního závodu, tentokrát v Bruntále, přišlo v roce 2001 společně se zahájením výroby pro nový tržní segment, a to segment domácích spotřebičů. V roce 2007 byl otevřen třetí výrobní závod, opět v Bruntále, kde je umístěna také nová vstřikovna termoplastů. V roce 2009 bylo investováno přibližně 40 milionů Kč do pořízení špičkového strojního vybavení, díky kterému je společnost schopna vyrábět vstřikovací formy až do váhy 10 tun.

Linaset se věnuje nejen výrobní činnosti, ale také charitativní činnosti. V roce 2010 společnost zřídila svůj vlastní nadační fond, jehož cílem je pomáhat lidem, kteří se bez vlastního zavinění dostali do těžké životní situace, jako je například těžké zdravotní postižení, ztráta rodinného příslušníka či zasažení přírodní katastrofou. Tato charitativní činnost zahrnuje také dary různým zdravotnickým zařízením, především ve formě příspěvku na vybavení pracovišť.

K další důležité inovaci došlo v roce 2012, kdy byla ve společnosti Linaset zavedena nejmodernější softwarová platforma Catia, která se používá pro konstrukci a výrobu vstřikovacích forem. Také pro podporu projektového řízení byl zprovozněn nový software SmarTeam.

4 Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato kapitola je rozdělena na dvě podkapitoly. První je věnována popisu současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, tedy ve společnosti Linaset. Tento stav si každá konkrétní organizace určuje sama, dle svého uvážení. Proto lze očekávat odchylky od popisu rozvoje a vzdělávání z teoretické části této bakalářské práce.

V druhé podkapitole je upřesněna metoda sběru potřebných dat a informací pro zjištění názoru zaměstnanců - dělníků na dosavadní systém vzdělávání a rozvoje - do jaké míry jsou zaměstnanci s daným systémem obeznámeni a jak se v něm orientují.

4.1 Popis procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti

Při popisu současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v akciové společnosti Linaset bylo vycházeno především z pozorování zúčastněného pozorovatele. Jelikož mi bylo umožněno vyzkoušet si na jeden pracovní den roli zaměstnance v Linasetu, mohla jsem si vyzkoušet praktické fungování celého systému vzdělávání a rozvoje, a tak získat cenné informace. Další informace byly čerpány z interních firemních dokumentů, které byly poskytnuty a rovněž ze strukturovaného rozhovoru, který byl proveden s vedoucí personálního oddělení Linasetu.

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Linaset je charakterizována v interním organizačním předpisu „Výcvik zaměstnanců“, který platí ve všech útvech společnosti. Účelem tohoto interního organizačního předpisu je stanovit přesný, jednotný postup pro správnou identifikaci požadavků, plánování, organizování a realizaci rozvoje a vzdělávání. Tento postup se vztahuje na odbornou přípravu pro výkon určité funkce, pro zvýšení povědomí zaměstnanců ohledně jakosti a pro použití metod integrovaného manažerského systému.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je forma trvalého zvyšování a prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců pro práci na konkrétním profesním místě. Zdroje podnětů pro toto vzdělávání zaměstnanců mohou být například příslušní vedoucí pracovníci, personální ředitel, technik BOZP, PO, představitel vedení integrovaného manažerského systému a referent personálního oddělení.

Hlavní oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Linasetu jsou:

- bezpečnost práce a požární ochrana,
- zpracovávání údajů,
- znalost jazyků,
- manažerské dovednosti,
- další odborné znalosti,
- legislativní požadavky,
- systém integrovaného manažerského systému.

Linaset provádí vzdělávání a rozvoj metodami:

- **on the job**, přímo v sídle společnosti v Budišově nad Budišovkou, kde probíhá vzdělávání a rozvoj formou instruktáže, koučování, asistování, pověření úkolem, pracovních porad,
- **near the job**, a to ve speciální školící budově společnosti Linaset, kde probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizace formou workshopů a manažerských her,
- **off the job**, v prostorách vybraných externí vzdělávací organizací ale předchozí domluvy, kde probíhá vzdělávání a rozvoj formou různých přednášek, seminářů a také workshopů i manažerských her.

4.1.1 Postup při vzdělávání a rozvoji zaměstnance

Při nástupu zaměstnance na určité funkční místo je zaměstnanci přidělen Katalog kvalifikačních požadavků, dle kterého začíná postupné plánování potřebného vzdělávání a rozvoje. Zařazení zaměstnance na jednotlivé potřebné kurzy a školení dle Katalogu kvalifikačních požadavků připravuje, zajišťuje a organizuje referent personálního útvaru ve spolupráci s příslušným vedoucím pracovníkem.

Z Katalogu kvalifikačních požadavků jsou vybrány ty kurzy a školení, která jsou přednostní a je nutné je realizovat v co nejkratším čase od nástupu zaměstnance na určité funkční místo, aby byl splněn základní předpoklad pro výkon dané práce. Ostatní kurzy a školení vyplývající z Katalogu kvalifikačních požadavků jsou postupně realizovány dle důležitosti. Vyhodnocení tohoto Katalogu kvalifikačních požadavků se provádí jednou ročně při hodnocení zaměstnance.

4.1.2 Pravomoci a zodpovědnosti

Každý člen podílející se na přípravě, realizaci i hodnocení vzdělávacích aktivit ve společnosti má určité povinnosti, které se pojí k jeho pracovnímu místu a které musí dle interních pokynů společnosti dodržovat.

Vedoucí určitého útvaru ve vybrané organizaci má povinnost uplatňovat na personálním oddělení potřeby vzdělávání a rozvoje svého útvaru, provádět školení, aktualizovat požadavky na školení plynoucí z pozice vedoucího pracovníka dle Katalogu klasifikačních požadavků a předávat na personální útvar vyplněný výkaz vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále provádí také vyhodnocování úrovně určité vzdělávací aktivity, která byla provedena externí organizací a je jeho povinností zajistit účast svých podřízených zaměstnanců na vybraných vzdělávacích akcích.

Zaměstnanec má povinnost se těchto vzdělávacích aktivit účastnit a předávat doklady o výsledku nebo zápis o absolvování svému přímému nadřízenému a v případě externího vzdělávání zpracovat vyhodnocení vzdělávací aktivity.

Vedoucí personálního útvaru má povinnost zpracovat roční plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, sestavit harmonogram tohoto vzdělávání a rozvoje a zajistit interní lektory. Dále je jeho povinností také zajištění realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a vedení dokumentace, která je s těmito vzdělávacími aktivitami spojena. Vedoucí personálního útvaru dále vyhodnocuje plány vzdělávání jedenkrát za rok a předkládá zprávy ekonomickému a personálnímu řediteli.

Povinnostmi interního lektora jsou zpracování osnovy vzdělávání v dané oblasti, příprava podkladů, zpracování a aktualizování vzdělávacích materiálů a spolupráce s vedoucím personálního útvaru na harmonogramu vzdělávací aktivity.

Další povinnosti se týkají ekonomického a personálního ředitele, který schvaluje roční plány vzdělávání a rozvoje a jmenuje interní lektory. Technik BOZP a PO zajišťuje přezkoušení THP.

4.1.3 Průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Dle časového hlediska je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců formou výcviku zaměstnanců rozděleno na **vstupní výcvik**, který je základním předpokladem pro správné fungování na daném pracovišti a **periodický výcvik**, tzv. vzdělávání opakující se v pravidelných intervalech a **jednorázový výcvik**.

Vstupní výcvik zaměstnanců

Vstupní výcvik zaměstnanců je zaměřen na seznámení se základními dokumenty vybrané společnosti. Všichni nově přijatí zaměstnanci na určité pracovní místo absolvují školení o BOZP, PO, vstupní školení k integrovanému manažerskému systému a vstupní instruktáž, které vždy provádí přímý nadřízený zaměstnanec. Jeho povinností je provést záznam o provedeném školení a instruktáži a originál tohoto záznamu předat na personální oddělení k archivaci.

Záznam o splnění tohoto školení je proveden do formuláře Teoretické a praktické seznámení s pracovištěm. Toto školení je znova prováděno pokaždé, když dojde ke změně pracovních podmínek. Tento vstupní výcvik je pro nově přijaté zaměstnance povinný a je prováděn interními lektory s využitím jimi předem zpracovaných textů. Obsah všech školení týkající se IMS zpracovává PVIMS a schvaluje generální ředitel. Lektor toto školení zrealizuje a provede o něm záznam.

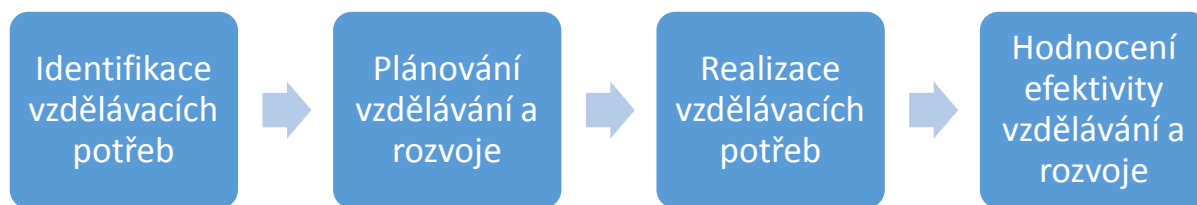
Obsah školení je rozdělen do oblastí týkajících se BOZP, PO, Vstupní školení k IMS (Politika IMS, Povinnosti pracovníka Linaset, a.s.), Vstupní instruktáž (Organizační řád a.s. Linaset, Kolektivní smlouva, Metodický pokyn k provozování kamerového systému).

Záznamy o provedení tohoto vstupního výcviku jsou předány na personální oddělení, kde je provedeno zaevidování do systému Target a záznam je založen do osobní karty zaměstnance. Pracovníkovi je na konci školení předán dokument Teoretické a praktické seznámení s pracovištěm (Příloha 1) a předáním tohoto dokumentu je vstupní výcvik zaměstnance ukončen.

Periodický a jednorázový výcvik

Při potřebě periodických či jednorázových výcviků pro zaměstnance organizace příslušní vedoucí pracovníci odborných útvarů zjišťují a definují skutečné potřeby vzdělávání a rozvoje podřízených pracovníků dle oblastí Katalogu kvalifikačních požadavků a dle pracovního místa zaměstnanců organizace. Tím zároveň stanovují požadavky na zlepšení jejich dosavadních profesních, ale také osobnostních znalostí vedoucích k zajišťování systému kvality.

Plán výcviku zaměstnanců je tvořen na personálním oddělení z podkladů příslušných vedoucích zaměstnanců útvarů. Plánování vzdělávání a rozvoje probíhá ve čtyřech po sobě jdoucích fázích zobrazených v následujícím schématu:



Obrázek 4.1.3 – Schéma plánování vzdělávání a rozvoje ve společnosti Linaset, a. s.

Zdroj: Vlastní

I. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

1. Personální oddělení připraví vedoucím zaměstnancům výstup ze systému Target, který obsahuje údaje z Katalogu kvalifikačních požadavků pro jednotlivé pracovníky, všechna absolvovaná i neabsolvovaná školení, disproporce a provedená školení dle okamžité potřeby.

2. Přímý nadřízený posoudí potřebu odborného výcviku jednotlivých pracovníků, vyhodnotí požadované znalosti a personálnímu oddělení pošle požadavek na zařazení požadovaného odborného výcviku zaměstnance do plánu vzdělávání a rozvoje.

II. Plánování vzdělávání a rozvoje

1. Na základě Katalogu kvalifikačních požadavků na odbornou způsobilost, z výstupu disproporcí z Targetu, z výstupu disproporcí z ročního plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců předešlého roku a z podnětů příslušných vedoucích útvarů, zpracuje personální oddělení roční plán výcviku zaměstnanců v termínu stanoveném odborem controllingu a financí pro zpracování ročního plánu pro následující období. V případě potřeby doplnění již zpracovaného ročního plánu výcviku zaměstnanců o další neplánované školení personální oddělení zapracuje informace do formuláře Vyhodnocení výcviku zaměstnanců v části Neplánovaná školení. Roční plán výcviku předloží personální oddělení ke schválení ekonomickému a personálnímu řediteli. Kopie schváleného ročního plánu výcviku zaměstnanců předá personální oddělení generálnímu řediteli.

2. Schválený plán vzdělávání a rozvoje je podkladovým materiálem pro vypracování podrobného harmonogramu zajišťování odborné přípravy zaměstnanců v následujícím roce. V případě potřeby provedení odborného školení v termínu dříve, než je stanoveno periodicitou, požádají příslušní vedoucí útvaru o zařazení do výcviku pracovníků v nejbližším možném termínu.

III. Realizace vzdělávacích aktivit

1. Personální oddělení rozhodne, zda lze přípravu zaměstnanců zajistit interně nebo externě. Je-li možné provést vzdělávací aktivitu interním lektorem přímo ve společnosti, zajistí personální oddělení realizaci, tzn. lektora, místnost, výkaz účastníků, doklady o absolvování, apod. Personální oddělení ve spolupráci s ekonomickým a personálním ředitelem a představitelem vedení IMS vypracuje seznam interních lektorů, který předloží ke schválení ekonomickému a personálnímu řediteli.

Jedná-li se o vzdělávací aktivitu vedenou externím lektorem, je jeho výběr proveden na základě posouzení lektorovy odborné kvalifikace, časové flexibility a ceny za provedené školení. Realizaci v akciové společnosti Linaset zajišťuje personální oddělení. Lektor provede přípravu zaměstnanců v požadovaném rozsahu a termínu a dosažené znalosti zaměstnance ověří vhodným způsobem (ústní zkouška, test, praktická zkouška, apod.). Ve vhodných případech pro zajištění nestrannosti při ověřování získaných znalostí sestavuje personální oddělení zkušební komisi, jejímiž členy je lektor, vedoucí pracovník odborného útvaru, referent personálního oddělení, případně další odborní pracovníci. Absolvování interního výcviku dokladuje lektor Výkazem výcviku, který předá personálnímu oddělení, jehož pracovnice výkaz zapracuje do systému Target.

Jedná-li se o provedení školení externí organizací, personální oddělení vede evidenci vzdělávacích organizací a evidenci schválených nabídek různých vzdělávacích akcí. Na základě požadavku vyhledá vhodnou vzdělávací organizaci. Provede výběr a hodnocení dodavatele školení, a to dle následujících kritérií: nabídka, cena, místo konání, erudovanost lektora. Personální oddělení zpracuje poptávku, přezkoumá shodu s uplatněným požadavkem, poptávku potvrdí podpisem a zajistí její odeslání. Poptávka mimo jiné obsahuje i požadavek na místo realizace vzdělávací akce (v organizaci, mimo organizaci). Obdrženou nabídku přezkoumá ve spolupráci s příslušným vedoucím, který požadavek uplatňuje.

2. Pokud nabídka vyhovuje, personální oddělení zajistí schválení nákladů ekonomickým a personálním ředitelem, vyplní objednávku a následně zajistí vše potřebné k realizaci vzdělávací akce. Pokud nabídka nevyhovuje, personální oddělení vyhledá jinou vzdělávací organizaci a postup se opakuje. O zjištěné skutečnosti informuje příslušného vedoucího útvaru. Vyplněnou objednávku předloží personální oddělení k posouzení nákladů a schválení ekonomickému a personálnímu řediteli. Personální oddělení informuje vedoucího příslušného útvaru o rozhodnutí ke vzdělávací aktivitě a předá příslušnému vedoucímu útvaru potvrzení o přijetí přihlášky. Příslušný vedoucí zajistí účast zaměstnance na vzdělávací akci.

IV. Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

1. Zaměstnanec po absolvování výcviku nahlásí svému nadřízenému ukončení vzdělávací akce a předá doklady (osvědčení, průkaz, apod.). Nadřízený následně předá doklady o absolvování personálnímu oddělení pro zaevidování absolvování vzdělávací aktivity do Targetu a následnou archivaci.

2. Vedoucí zhodnotí účinnost školení (prováděné externí organizací) nejpozději tři měsíce po jeho absolvování podřízeným zaměstnancem, a předá na personální oddělení k zaevidování do kartotéky dodavatele služeb. Jedná se o hodnocení přínosu pro firmu.

4.1.4 Roční plán vzdělávání a rozvoje

Každé dílčí plánované i neplánované školení je schvalování ekonomickým a personálním ředitelem, kdežto roční plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců schvaluje generální ředitel Linasetu. V případě, že na daný rok ještě není vypracován plán výcviku zaměstnanců, všechny akce v rámci vzdělávání zaměstnanců související s vynaložením nákladů podniku schvaluje ekonomický a personální ředitel. Po ukončení kalendářního roku provede personální oddělení vyhodnocení realizace plánu výcviku dle vzoru v příloze.

Zdroje pro stanovení ročního plánu výcviku zaměstnanců:

- Katalog kvalifikačních požadavků na odbornou způsobilost,
- hodnocení zaměstnance, vyhodnocení funkčního místa,
- vyhodnocení úrovně odborných kvalifikačních požadavků,
- zjištěné disproporce, Target,
- příkazy generálního ředitele ohledně zvyšování kvalifikace v určité oblasti vzdělávání zaměstnanců (př. zdokonalování IMS, znalost cizích jazyků apod.),
- podnět pracovníka personálního útvaru na základě předpokládaných potřeb, legislativních změn případně dalších nabídek školení, seminářů, kurzů apod.

Obsah ročního plánu výcviku zaměstnanců:

- druh odborné přípravy,
- členění dle časového hlediska výcviku - vstupní, periodický, jednorázový,
- plánovaný termín, datum realizace,
- kdo realizaci výcviku zaměstnanců provede (interní, externí pracovník),
- plán ceny, doklad o absolvování.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro naplnění cíle závěrečné práce a získání potřebných údajů pro provedení analýzy a vyhodnocení zjištěných skutečností byla zvolena metoda terénního průzkumu. Šetření probíhalo od února do dubna 2017 a bylo provedeno formou dotazníku pro zaměstnance společnosti Linaset. Nejprve byly připraveny vhodné otázky pro získání potřebných informací, poté byl sestaven formulář dotazníku (Příloha 3), který byl jednorázový a zcela anonymní.

Dotazník tvořilo celkem 20 otázek, z nichž bylo 12 otázek uzavřených, 6 otázek polootevřených a 2 otázky byly otevřené, aby měl respondent možnost uvést své názory.

Dotazník byl strukturován do dvou logických oblastí. První oblast obsahovala pět otázek obecného informačního charakteru o respondentovi, ostatní otázky již byly zaměřeny na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti Linaset. Očekávaným výstupem tohoto písemného dotazníku je zjištění, jak jsou dělníci v Linasetu informováni v oblasti systému vzdělávání a rozvoje, jak se v něm orientují, zda jsou ochotni se profesně vzdělávat, jaké jsou jejich potřeby v oblasti vzdělávání, jaká je jejich spokojenost s nastaveným způsobem atd. Získané informace byly následně analyzovány a zjištěné skutečnosti pak vedly k navržení optimálního řešení ke zlepšení stávající situace.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v okruhu zaměstnanců - dělníků. Tato skupina zaměstnanců byla zvolena po konzultaci s vedoucí personálního oddělení společnosti, a to nejen z důvodu přehlednosti samotného vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření, ale také s ohledem na požadavek samotné organizace na zaměření na tuto skupinu pracovníků.

Dotazníky byly v papírové podobě předány na personální oddělení organizace v únoru 2017. Vedoucí personálního oddělení dotazníky zprostředkovala vybrané skupině zaměstnanců. Dotazníky byly předány celkem 50 pracovníkům, kterým byl poskytnut dostatečný čas k jeho vyplnění. Dotazník byl zcela dobrovolný a anonymní. Z celkového počtu 50 kusů dotazníků se jich vyplněných vrátilo všech 50, což činí 100% návratnost.

V rámci dotazníkového šetření byl mezi dělníky proveden předvýzkum, výsledkem kterého bylo zjištění, že dotazovaná skupina nemá problém s porozuměním kladených otázek v dotazníku.

5 Interpretace výsledků, návrhy a doporučení

Sledovanými demografickými údaji byl věk respondenta, doba trvání jeho pracovního poměru u společnosti Linaset, dosažené vzdělání a pohlaví. Dalšími zkoumanými údaji byly znalost interního systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a vlastní potřeby zaměstnance v oblasti vzdělávání.

5.1 Interpretace výsledků

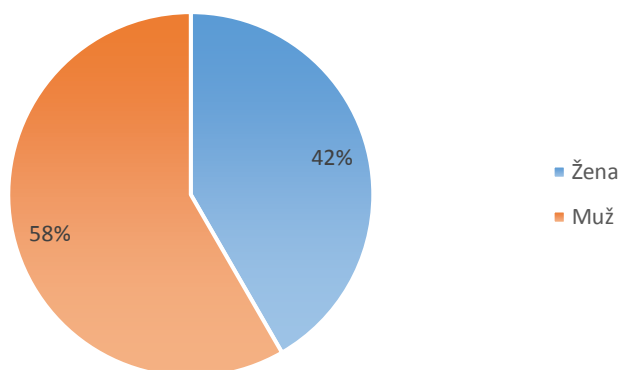
Všechny sesbírané údaje byly roztříděny a k jednotlivým otázkám v dotaznících byla čárkovou metodou zaznamenána četnost příslušných odpovědí všech respondentů. Poté, co byly připraveny všechny podklady a potřebné údaje, bylo vše zpracováno na počítači pomocí programu Microsoft Excel.

5.1.1 Otázky informačního charakteru

Jak již bylo zmíněno výše, prvních pět otázek tohoto dotazníkového šetření sloužilo k identifikaci a charakteristice respondentů dotazníku. Hlavním cílem těchto otázek bylo zmapovat pohlaví, věkovou skupinu a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, dále také postoj respondentů ke vzdělávání a rozvoji a délku doby zaměstnání ve vybrané organizaci.

Otázka č. 1 – Pohlaví respondentů

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou dotazníkového šetření byli dělníci, a také vzhledem k charakteru podniku, bylo očekávání takové, že bude převažovat mužská část. Toto očekávání se také vyplnilo a z dotazníkového šetření vyplývá, že z celkového počtu 50 respondentů je 21 žen a 29 mužů. V procentuálním vyjádření je to 42 % žen a 58 % mužů.

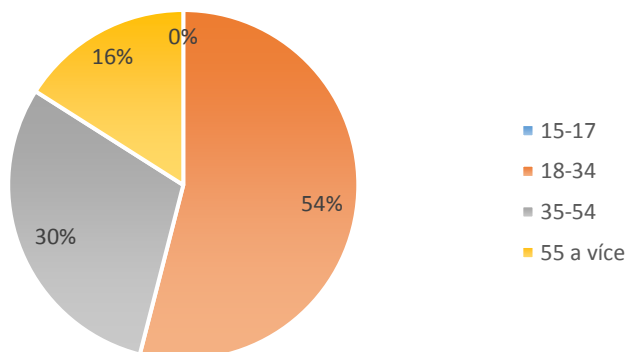


Graf 5.1.1.1 – Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 2 – Věk respondentů

Další otázka byla zaměřena na věkovou skupinu respondentů. Jak je vidět, většina oslovených respondentů, tedy 27 lidí z celkového počtu 50, se nachází ve skupině 18 - 34 let. Procentuálně je to 54 % ze všech dotazovaných. Významné skupiny tvoří i starší pracovníci, přesněji 15 pracovníků je ve skupině 35 - 54 let, a 8 pracovníků ve skupině 55 a více let.

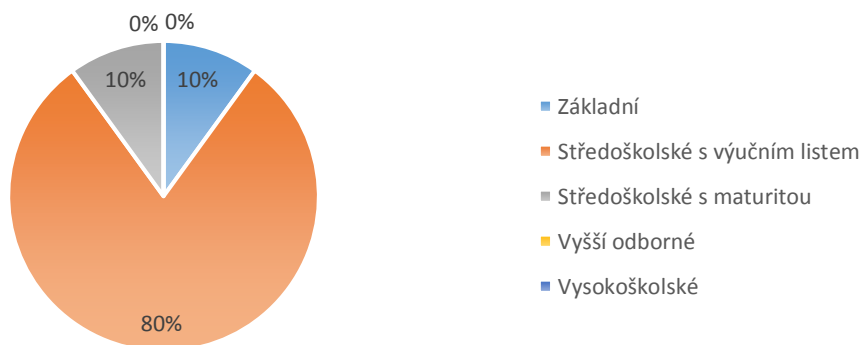


Graf 5.1.1.2 – Věk respondentů

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 3 – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Cílem této otázky bylo zjistit nejvyšší dosažené vzdělání účastníků dotazníkového šetření. Jak lze vidět, výrazně nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním ukončeným výučním listem. Přesněji má tedy toto vzdělání 40 respondentů, což je v přepočtu 80 %. Počet pracovníků se základním vzděláním a středoškolským vzděláním ukončeným maturitou je stejný, tedy 5 pracovníků v každé oblasti, což je v přepočtu 10 %.

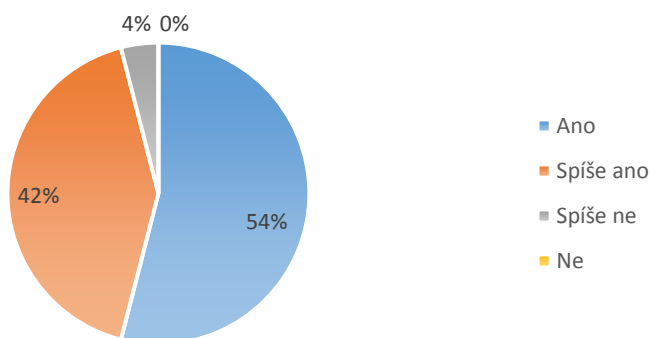


Graf 5.1.1.3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 4 – Jste ochotný(á) na sobě pracovat a dále se vzdělávat?

Otázka číslo čtyři se týká ochoty respondentů se vzdělávat. Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou pracovníci společnosti Linaset ochotni na sobě pracovat a dále se různými způsoby rozvíjet. Výsledek je velmi pozitivní a ukazuje, že 48 pracovníků z celkového počtu 50 oslovených pracovníků, což je v přepočtu 96 % ze všech dotazovaných, je ochotno na sobě dále pracovat, vzdělávat se a rozvíjet se. Další důležitá informace, kterou lze z tohoto grafu vyčíst je to, že žádný pracovník neuvedl, že by byl striktně neochotný se dále vzdělávat.

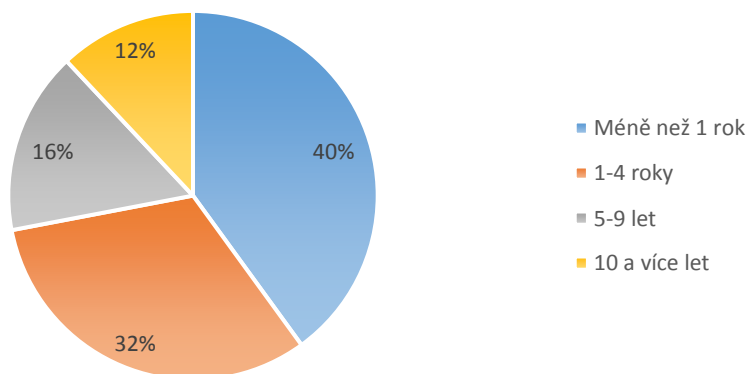


Graf 5.1.1.4 – Ochota respondentů se vzdělávat

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 5 – Jak dlouho jste nepřetržitě zaměstnán(a) ve společnosti Linaset, a. s.?

Pátá otázka zaměřená na délku odpracovaných let respondentů ve vybrané společnosti má za cíl zjistit, zda se společnosti vyplatí své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet je. Vzhledem k tomu, že 60 % všech dotazovaných, což je 30 respondentů, pracuje ve společnosti déle než jeden rok, je pro společnost vhodné a výhodné do vzdělání a rozvoje takových pracovníků investovat.



Graf 5.1.1.5 – Délka doby zaměstnání ve společnosti Linaset, a. s.

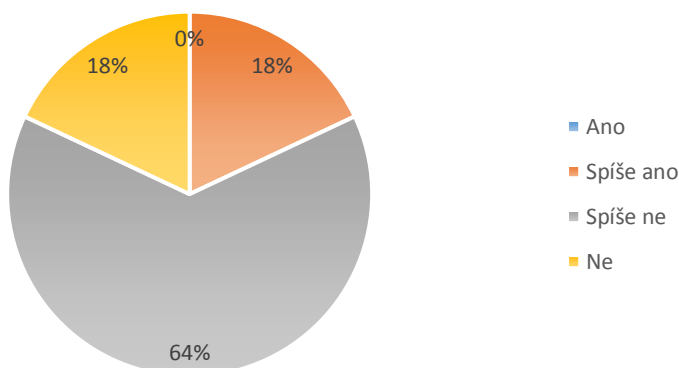
Zdroj: Vlastní

5.1.2 Otázky týkající se systému vzdělávání a rozvoje v organizaci

Následující skupina otázek je již konkrétněji zaměřena na samotný systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti Linaset. Cílem těchto otázek bylo zjistit, jak tento systém zaměstnanci firmy vnímají a jak k němu přistupují.

Otázka č. 6 – Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání a rozvoje (školení, kurzy, atd.) ve Vaší společnosti?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem vzdělávání. Výsledky nejsou příliš pozitivní, protože 41 pracovníků uvedlo, že jim současný systém vzdělávání a rozvoje nevyhovuje, v přepočtu je to 82 % nespokojených zaměstnanců. Absolutně spokojen se současným systémem vzdělávání a rozvoje není dokonce ani jeden pracovník.

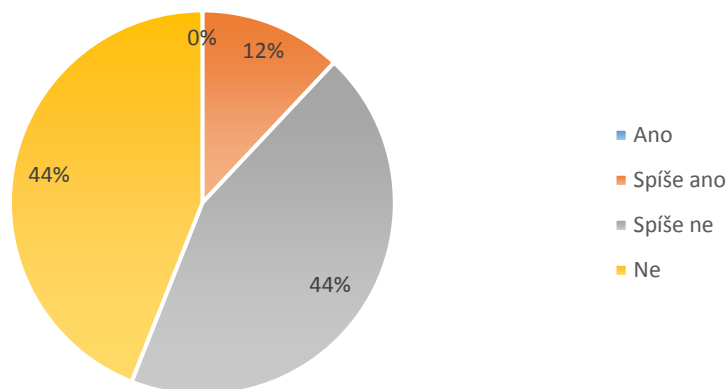


Graf 5.1.2.1 – Spokojenost se současným systémem vzdělávání ve společnosti Linaset, a. s.

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 7 – Myslíte si, že se firma zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců dostatečně?

Sedmá otázka se zabývá názorem zaměstnanců na to, zda se společnost dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem. Jak můžete vidět na následujícím grafu, 44 dotazovaných, tedy celých 88 % se domnívá, že se firma vzděláváním a rozvoje dostatečně nezabývá. Pouze šest zaměstnanců, tedy 12 %, uvedlo jako odpověď na tuto otázku spíše ano. Odpověď ano nezvolil ani jeden z celkového počtu 50 dotazovaných.

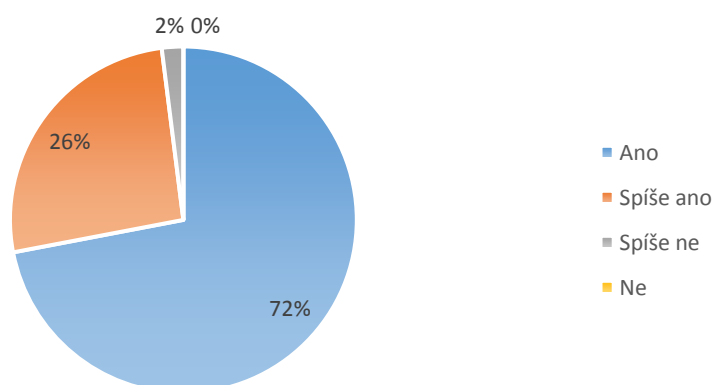


Graf 5.1.2.2 – Zabývá se firma vzděláváním a rozvoji zaměstnance dostatečně?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 8 – Máte potřebu se více vzdělávat v oblasti, která souvisí s Vaší prací?

Cílem této osmé otázky bylo rozklíčovat, zda zaměstnanci společnosti Linaset vůbec pociťují potřebu se nadále vzdělávat, rozvíjet a obecně na sobě více pracovat. Výsledky, které vyplývají z této otázky, jsou pro společnost velmi pozitivní. Lze z nich vyčíst, že 49 dotazovaných odpovědělo buď ano (72 %) nebo spíše ano (26 %) a pouze 1 respondent z celkových 50 odpověděl spíše ne. Na základě následujícího grafu lze usoudit, že má společnost k dispozici pracovníky, kteří mají potřebu na sobě dále pracovat, vzdělávat se a rozvíjet se.

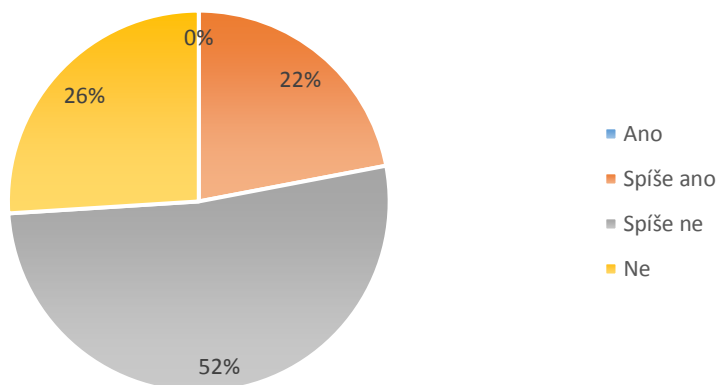


Graf 5.1.2.3 – Potřeba zaměstnance se více profesně vzdělávat

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 9 – Máte možnost se ve Vaší společnosti vzdělávat a rozvíjet?

Otázka devátá si klade za cíl zjistit, zda mají zaměstnanci povědomí o tom, zda se vůbec mohou nějakým způsobem dále vzdělávat a rozvíjet ve vybrané organizaci. Z výsledků vyplývá, že odpověď ano nezvolil žádný respondent, odpověď spíše ano zvolilo 11 dotazovaných (22 %), odpověď spíše ne zvolilo 26 dotazovaných (52 %) a odpověď ne zvolilo 13 dotazovaných (26 %).



Graf 5.1.2.4 – Je možnost se vzdělávat a rozvíjet?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 10 – Pokud ne, chtěla(a) byste tuto možnost mít?

V předchozí otázce uvedlo odpověď ne nebo spíše ne 39 dotazovaných, což je v přepočtu 78 %. Těchto 39 respondentů je klíčových v otázce č. 10. Z těchto 39 respondentů odpovědělo **všech 39** (tedy celých 100 %) na otázku č. 10 **ano**, tedy že by chtěli mít možnost se dále vzdělávat a rozvíjet. Tato informace je velmi důležitá, protože ukazuje na to, že zaměstnanci společnosti Linaset by se chtěli dále vzdělávat a rozvíjet, ale pouze nevědí, že tuto možnost mají.

Otázka č. 11 – Motivuje Vás zaměstnavatel ke vzdělávání a rozvoji? Pokud ano, jak?

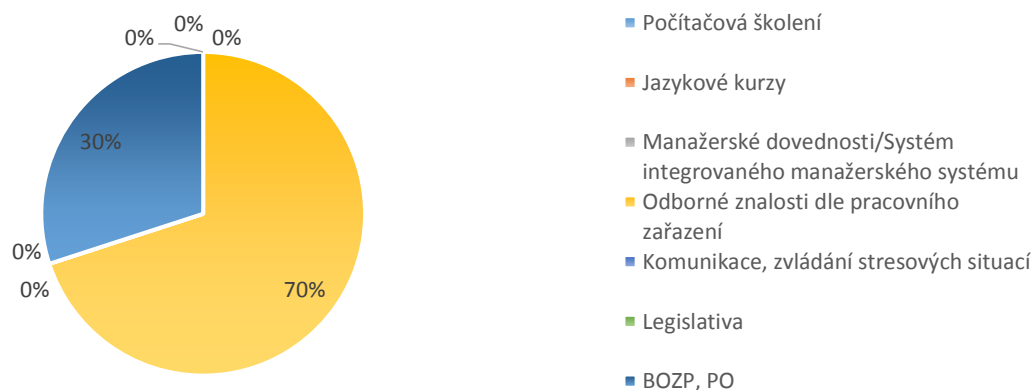
Touto otázkou bylo zjišťováno, zda se zaměstnanci cítí dostatečně motivováni k osobnímu vzdělávání a dalšímu rozvoji. **Všech 50** dotazovaných zaměstnanců (tedy 100 %) uvedlo, že je zaměstnavatel nemotivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Výsledky této otázky jsou pro společnost Linaset negativní.

Otázka č. 12 – Proč se Vy osobně chcete vzdělávat?

Cílem této otázky bylo identifikovat podněty, které nejlépe motivují k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Respondenti mohli označit maximálně 3 odpovědi, které je nejvíce motivují, případně dopsat další motiv, který nebyl v nabídce uveden. Všechny 50 vybraných zaměstnanců využili svou možnost označit 3 odpovědi. Z výsledků této otázky vyplývá, že největším **motivačním faktorem** je pro zaměstnance společnosti Linaset je **kariérní růst**, na druhém místě je **vyšší platové ohodnocení** a na třetím místě je **zlepšení postavení** v pracovním týmu.

Otázka č. 13 – Jaké vzdělávací aktivity jste v posledním roce absolvoval(a)?

Cílem této otázky je získat přehled o tom, zda se respondenti za poslední rok zúčastnili nějaké vzdělávací aktivity, případně jaké. Respondenti měli možnost vyplnit až všech 7 nabízených odpovědí, případně doplnit svou vlastní odpověď, která nebyla v nabídce uvedena. Z výsledků vyplývá, že 15 respondentů (30 %) se zúčastnilo pouze zákonem stanovených školení. 35 (70 %) dotazovaných uvedlo, že se zúčastnili pouze odborných kurzů a školení, která souvisí s jejich pracovní pozicí. Nikdo z respondentů žádné dále nabízené možnosti neoznačil, ani nedoplnil svou vlastní odpověď.



Graf 5.1.2.5 – Jaké vzdělávací aktivity jste v posledním roce absolvoval(a)?

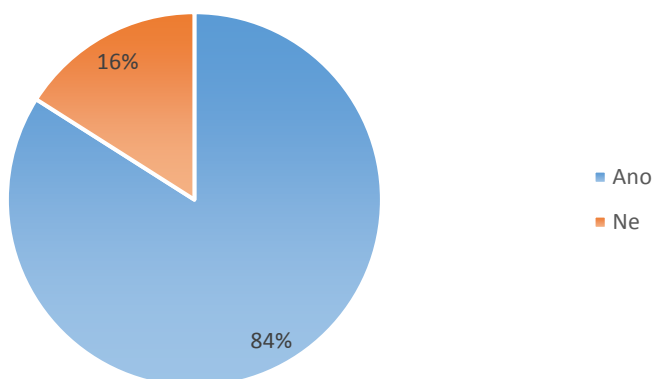
Zdroj: Vlastní

Otázka č. 14 – Které vzdělávací aktivity byste rád(a) absolvoval(a)?

Tato otázka je otevřená a respondenti mohli uvést libovolný počet odpovědí. Nejčastěji uvedenými vzdělávacími aktivitami, které by zaměstnanci společnosti Linaset chtěli absolvovat, jsou **jazykové kurzy**, kurzy týkající se **legislativy** a kurzy související s **novým způsobem označování materiálu**, se kterými pracovníci nově pracují.

Otázka č. 15 – Máte možnost spolurozhodovat o absolvování určitého kurzu či školení?

V této otázce odpovědělo 42 dotazovaných (84 %), že mají možnost spolurozhodovat o absolvování určitého kurzu či školení a 8 dotazovaných (16 %) uvedlo, že tuto možnost nemají.

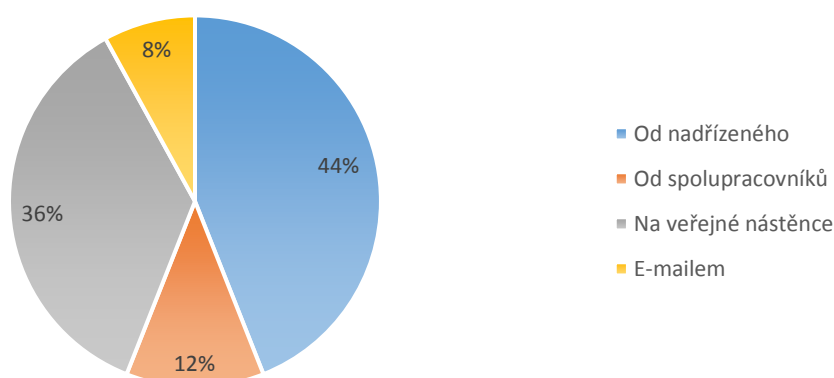


Graf 5.1.2.6 – Máte možnost spolurozhodovat o absolvování určitého kurzu či školení?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 16 – Odkud dostáváte informace o nabízených vzdělávacích aktivitách?

Cílem této otázky bylo zjistit, odkud zaměstnanci získávají informace o vzdělávacích aktivitách, které jim organizace nabízí. Většinou jsou informováni nadřízeným – tuto odpověď zvolilo 22 dotazovaných (44 %), či na veřejné nástěnce - 18 odpovědí (36 %).

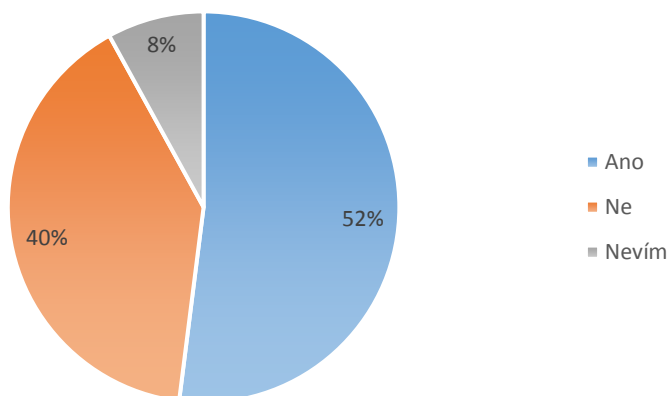


Graf 5.1.2.7 – Odkud dostáváte informace o nabízených vzdělávacích aktivitách?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 17 – Máte možnost vyjádřit se ke vzdělávací aktivitě, které jste se zúčastnil(a)?

V této otázce 26 dotazovaných (52 %) odpovědělo, že má možnost se vyjádřit k aktivitě, které se zúčastnili, nicméně dále uvedli, že se nemyslí, že by toho vyjádření bylo dále nějak zpracováváno. 20 respondentů (40 %) uvedlo, že tuto možnost se vyjádřit ani nemá a 4 respondenti (8 %) uvedli, že neví, zda tuto možnost mají či nikoli.

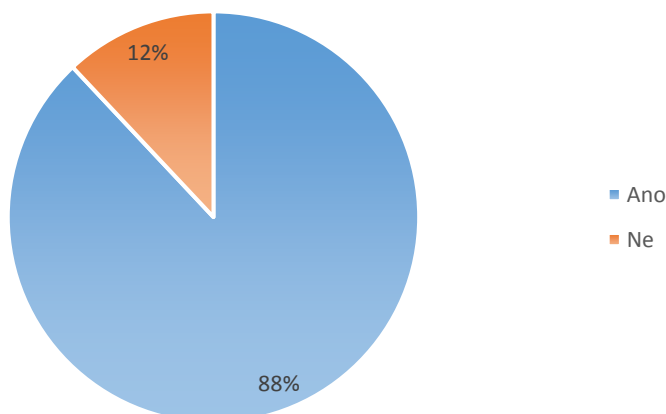


Graf 5.1.2.8 – Máte možnost vyjádřit se ke vzdělávací aktivitě, které jste se zúčastnil(a)?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 18 – Pokud byste chtěl(a) získat informace ohledně vzdělávání a rozvoje, víte, na koho se obrátit? Pokud ano, uveďte.

Celkem 44 dotazovaných (88 %) uvedlo, že se mohou obrátit na svého nadřízeného, 6 dotazovaných (12 %) uvedlo, že neví, od koho tyto potřebné informace lze získat.



Graf 5.1.2.9 - Pokud byste chtěl(a) získat informace ohledně vzdělávání a rozvoje, víte, na koho se obrátit? Pokud ano, uveďte.

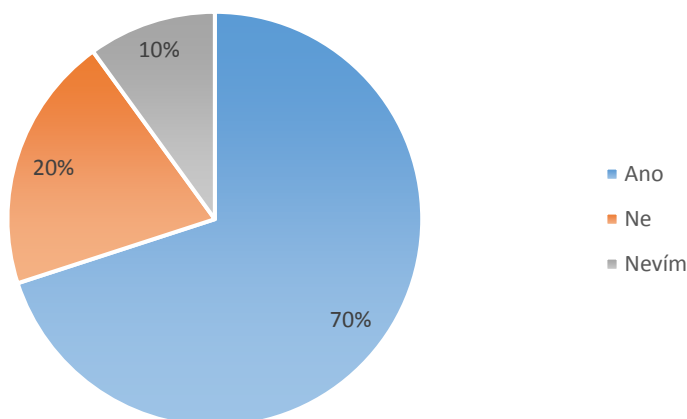
Zdroj: Vlastní

Otázka č. 19 – Co byste na systému vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti změnil(a)?

Otázka č. 19 je otázka otevřená a zaměstnanci měli možnost uvést neomezený počet odpovědí. Cílem této otázky bylo zjistit skutečný názor zaměstnanců na to, jak by oni sami změnilí systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti Linaset. Jako tři nejčastější odpovědi zaměstnanci uvedli, že by chtěli **zajistit lepší informovanost** o celkovém systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti, také **větší motivaci ze strany zaměstnavatele** k jejich dalšímu vzdělávání a rozvoji nejen prostřednictvím peněžních prostředků, ale i kariérním postupem či pochvalou a uznáním, a dále také **lepší nabídku vzdělávacích aktivit**, která by zahrnovala nejen kurzy a školení, které souvisí s jejich pracovní pozicí, ale i další vzdělávací aktivity, které by zkvalitnili i osobní život zaměstnanců.

Otázka č. 20 – Myslíte si, že konkurenční firmy společnosti Linaset, a.s. mají lepší systém vzdělávání a rozvoje?

Cílem poslední otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají konkurenci společnosti Linaset. 35 respondentů (70 %) uvedlo, že si myslí, že systém vzdělávání a rozvoje v konkurenčních společnostech je na lepší úrovni, 10 respondentů uvedlo, že si nemyslí, že by byl systém vzdělávání a rozvoje lepší než u společnosti Linaset a 5 respondentů uvedlo odpověď nevím.



Graf 5.1.2.10 - Myslíte si, že konkurenční firmy společnosti Linaset, a. s. mají lepší systém vzdělávání a rozvoje?

Zdroj: Vlastní

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že z respondentů pracujících jako dělníci převážně muži, a že nejpočetnější věková skupina je v rozmezí 18 - 34 let. Většina dotazovaných dělníků má středoškolské vzdělání ukončené výučním listem.

Celkem 96 % dotazovaných uvedlo, že **jsou ochotni na sobě dále pracovat**, vzdělávat se a rozvíjet se. Ani jeden z účastníků dotazníkového šetření neuvedl, že by byl striktně neochotný se dále vzdělávat a rozvíjet. Většina dotazovaných zaměstnanců (60 %) pracuje ve společnosti déle než jeden rok, je proto pro společnost vhodné a výhodné do vzdělání a rozvoje takových pracovníků investovat.

Téměř 82 % respondentů je **nespokojeno se stávajícím systémem** vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci a tento systém jim nevyhovuje. Tato informace je pro vybranou společnost zásadní a svědčí o tom, že je potřeba se zaměřit na reorganizaci celkového dosavadního systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. O tom svědčí i to, že 88 % respondentů uvedlo, že se **dle jejich názoru společnost dostatečně nezabývá vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců**.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že 98 % dotazovaných zaměstnanců **má potřebu se dále vzdělávat a rozvíjet** a na základě toho lze usoudit, že má společnost k dispozici pracovníky nadějně pro další vzdělávání. Nicméně povědomí o možnostech vzdělávání a rozvoje v organizaci je nízké, většina dotazovaných (78 %) uvedla, že neví, že mají možnost se ve firmě vzdělávat a rozvíjet, i když by tuto možnost mít chtěli. Tato informace je velmi důležitá, protože ukazuje na to, že zaměstnanci společnosti Linaset by se chtěli dále vzdělávat a rozvíjet, ale pouze nevědí, že tuto možnost mají.

Všech 50 dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že je **zaměstnavatel nemotivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji**, což je další známka toho, že je třeba, aby se vybraná společnost zaměřila na vylepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále také z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že největším **motivačním faktorem** je pro zaměstnance společnosti Linaset je **kariérní růst**, na druhém místě je **vyšší platové ohodnocení** a na třetím místě je **zlepšení postavení** v pracovním týmu.

Respondenti uvedli, že se za poslední rok zúčastnili pouze zákonem stanovených školení a odborných školení přímo souvisejících s jejich pracovními pozicemi. To ale sami hodnotí jako nedostatečné a chtěli by navíc absolvovat i jazykové kurzy, kurzy týkající se legislativy a kurzy související s novým způsobem označování materiálu, se kterými

pracovníci nově pracují. 26 dotazovaných odpovědělo, že má možnost se vyjádřit k aktivitě, které se zúčastnili, nicméně dále uvedli, že se nemyslí, že by toho vyjádření bylo dále nějak zpracováváno.

Většina dotazovaných pracovníků (88 %) uvedla, že ví, že se mohou obrátit na **nadřízeného**, pokud potřebují získat informace ohledně vzdělávání a rozvoje, nicméně nikdo neuvedl, že je možné se informovat i na personálním oddělení.

Jako **tři nejčastější návrhy na změny** ve stávajícím systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanci uvedli, že by chtěli zajistit **lepší informovanost** o celkovém systému, také **větší motivaci** ze strany zaměstnavatele k jejich dalšímu vzdělávání a rozvoji nejen prostřednictvím peněžních prostředků, ale i kariérním postupem či pochvalou a uznáním, a dále také **lepší nabídku vzdělávacích aktivit**, která by zahrnovala nejen kurzy a školení, které souvisí s jejich pracovní pozicí, ale i další vzdělávací aktivity, které by zkvalitnili i osobní život zaměstnanců. Celých 70 % dotazovaných uvedlo, že si myslí, že systém vzdělávání a rozvoje v konkurenčních společnostech je na lepší úrovni.

5.2 Návrhy a doporučení

Na základě interních dokumentů získaných ve společnosti Linaset, konzultací s vedoucím personálního oddělení, odborné literatury, internetových zdrojů a prostřednictvím dotazníkového šetření byl získán komplexní pohled na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. Informace získané prostřednictvím výše uvedeného se staly základem pro tvorbu následujících návrhů a doporučení, které mohou vést k vylepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti Linaset.

Optimalizace procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti

Téměř 82 % dotazovaných zaměstnanců – dělníků společnosti Linaset je nespokojeno se stávajícím systémem vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci a tento systém jim nevyhovuje, ale přitom jsou ochotni na sobě pracovat, vzdělávat se a rozvíjet se. Plánování ve společnosti Linaset by mělo probíhat více systematicky. Je potřeba, aby se organizace zaměřila také na takové vzdělávací aktivity, které by vycházely z požadavků zaměstnanců.

Pro zjištění vzdělávacích potřeb zaměstnanců by měla organizace se svými pracovníky **lépe a efektivněji komunikovat** a dát jim **více prostoru na vyjádření jejich požadavků**, ve které oblasti cítí potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje. Společnost by dále měla zvážit

vypracování přehledné **dokumentace s výčtem veškerých nabízených aktivit**, aby se pracovníci mohli v nabízených vzdělávacích aktivitách lépe orientovat a zároveň se tím aktivněji podílet na systému vzdělávání a rozvoje.

Hodnocení vzdělávacích aktivit ve společnosti Linaset sice probíhá, ale je velmi neefektivní. Zaměstnanci sice mají možnost slovně ohodnotit danou vzdělávací aktivitu, nicméně nikdy nedojde ke zpětné vazbě a efektivnímu vyhodnocení. Tím pádem nemají zaměstnanci žádný výstup.

Vhodným řešením by bylo **vytvoření jak elektronického, tak i papírového hodnotícího formuláře** (Příloha 4), který by byl zpracován a patřičně vyhodnocen a společně s výsledky a zpětnou vazbou předán účastníkům vzdělávací aktivity.

Vytvoření nové pracovní pozice

Ve společnosti Linaset neexistuje přímo určený pracovník, který by se zabýval systémem vzdělávání a rozvojem zaměstnanců. Tato povinnost je součástí povinností vedoucí personálního útvaru společnosti. Nicméně tato pozice má plno jiných povinností a není proto dostatek prostoru pro efektivní vedení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Doporučením je tedy **zvážit vytvoření nové pracovní pozice** pro agendu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Zlepšení motivace a informovanosti zaměstnanců

Všichni účastníci dotazníkového šetření uvedli, že se necítí být motivováni ke vzdělávání a rozvoji. Proto je nutné se na tuto oblast více zaměřit. Firma by měla **motivovat** zaměstnance nejen prostřednictvím zaměstnaneckých odměn, ale i **projevením pochvaly a uznání**. Rovněž je třeba, aby společnost zlepšila i způsoby informování o systému vzdělávání a rozvoje. Žádný z respondentů nevěděl, že se může s případnými dotazy obrátit na vedoucí personálního oddělení. Dále by bylo vhodné např. rozesílání podrobnějších **informací o vzdělávacích aktivitách** prostřednictvím hromadných e-mailů, případně pořádání setkání, kde by byly tyto informace efektivně prezentovány.

Optimalizace interních dokumentů

Dalším doporučením je **přepracovat směrnici týkající se vzdělávání a rozvoje**, a také ostatní vnitropodnikové dokumenty, protože z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že tyto dokumenty mohou být pro nezainteresovaného zaměstnance poněkud nepřehledné a dokonce matoucí.

Využití dotací na vzdělávání

Efektivní řízení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě není levnou záležitostí. Nicméně existuje více způsobů, jak lze tento problém částečně vyřešit. Jedním z nich je i získávání finančních prostředků z různých fondů. Proto je dalším doporučením pro společnost Linaset to, aby zvážila **využití dotací na vzdělávání a rozvoj** svých zaměstnanců. Seznam různých projektů, které jsou financovány Evropským sociálním fondem, je k dispozici na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí. Aktuální projekt nese název *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II.*, do kterého je i nyní stále možnost podávat žádosti o dotace.

Nové trendy v oblasti vzdělávání

Celkem 70 % účastníků dotazníkového šetření odpovědělo, že si myslí, že konkurence společnosti Linaset má lepší a propracovanější systém vzdělávání a rozvoje pro své zaměstnance. Tento názor může společnost změnit splněním výše doporučených návrhů ke zkvalitnění stávajícího systému, a také zavedením nových trendů v oblasti vzdělávání. Bylo by vhodné **zapojit do procesu vzdělávání a rozvoje interaktivní techniku** a více se zaměřit na **efektivní využívání sociálních sítí**.

6 Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má v dnešní době čím dál větší význam, a proto je nutné, aby společnosti tuto oblast nepodceňovaly. Při sestavování systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je velmi důležité zohlednit i postoje a názory samotných zaměstnanců, aby mohlo dojít k efektivnímu ztotožnění zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje jejich společnosti.

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit systém vzdělávání a rozvoje dělnické skupiny ve společnosti Linaset, a. s., analyzovat současný stav a na základě této analýzy navrhnout možná řešení a doporučení ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Na základě provedené analýzy byly vytvořeny návrhy a doporučení, které mohou vést ke zlepšení a zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Mezi návrhy, které by mohly vést k vylepšení stávajícího systému, patří například vytvoření nové pracovní pozice a přijetí pracovníka, který by měl na starost celou oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zefektivnění celkového systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vytvoření nových a přehlednějších směrnic týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zajištění lepší informovanosti zaměstnanců, lepší propracování způsobů motivace zaměstnanců, efektivnější využívání finančních prostředků prostřednictvím fondů a dotací a uplatňování nových trendů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Závěrem lze říci, že současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Linaset není ideální, a je tedy nutné se tomuto systému a jeho dalšímu vylepšování nadále věnovat tak, aby byl více efektivní a co nejvíce pro organizaci přínosný. Zjištěné nedostatky v tomto systému by bylo vhodné odstranit, k čemuž mohou pomoci výše zmíněné návrhy a doporučení, které by mohly společnosti Linaset sloužit jako inspirace k zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, což by mohlo vést k celkovému rozvoji celé společnosti.

Seznam použité literatury

Monografie

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
3. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.
4. GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů: metody a techniky, dovednosti hodnotitele, použití ve firemní praxi, vliv na rozvoj zaměstnanců*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.
5. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
7. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
8. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
9. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Nakladatelství a vydavatelství Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
10. MAZOUCH, Petr, FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. Beckova edice ekonomie 116. ISBN 978-80-7400-380-6.

11. MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.
12. TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-585-5.
13. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.
14. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Eva KRTIČKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Online zdroje

1. Sdružení „EUFC CZ, NVF. *Zajištění koncepčního řešení v oblasti podpory vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků: Analytické vyhodnocení dotazníkového šetření* [online]. 2012 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/koncept-manual/DATA/priloha_1-1.htm#_Toc328211058

Zahraniční zdroje

1. MARCHINGTON, Mick, Adrian WILKINSON a Lorrie MARCHINGTON. *Human resource management at work*. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2012. ISBN 978-1-84398-267-8.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 2.2.1 – Schéma procesu učení dle Marchingtona

Obrázek 3.1.1 – Logo společnosti

Obrázek 4.1.3 – Schéma plánování vzdělávání a rozvoje ve společnosti Linaset, a. s.

Graf 5.1.1.1 - Pohlaví respondentů

Graf 5.1.1.2 – Věk respondentů

Graf 5.1.1.3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Graf 5.1.1.4 – Ochota respondentů se vzdělávat

Graf 5.1.1.5 – Délka doby zaměstnání ve společnosti Linaset, a. s.

Graf 5.1.2.1 – Spokojenost se současným systémem vzdělávání ve společnosti Linaset, a. s.

Graf 5.1.2.2 – Zabývá se firma vzděláváním a rozvoji zaměstnance dostatečně?

Graf 5.1.2.3 – Potřeba zaměstnance se více profesně vzdělávat

Graf 5.1.2.4 – Je možnost se vzdělávat a rozvíjet?

Graf 5.1.2.5 – Jaké vzdělávací aktivity jste v posledním roce absolvoval(a)?

Graf 5.1.2.6 – Máte možnost spolurozhodovat o absolvování určitého kurzu či školení?

Graf 5.1.2.7 – Odkud dostáváte informace o nabízených vzdělávacích aktivitách?

Graf 5.1.2.8 – Máte možnost vyjádřit se ke vzdělávací aktivitě, které jste se zúčastnil(a)?

Graf 5.1.2.9 - Pokud byste chtěl(a) získat informace ohledně vzdělávání a rozvoje, víte, na koho se obrátit? Pokud ano, uveďte.

Graf 5.1.2.10 - Myslíte si, že konkurenční firmy společnosti Linaset, a. s. mají lepší systém vzdělávání a rozvoje?

Seznam zkratek

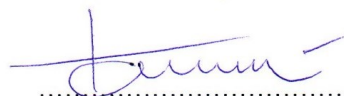
a. s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
apod.	A podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IMS	Integrovaný manažerský systém
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
OPe	Oddělení personální evidence
PAPI	Paper Assisted Personal Interviewing
PO	Požární ochrana
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
tzv.	Tak zvaně
%	Procenta

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4.5.2014



Iva Tomandlová

Seznam příloh

Příloha 1: Dokument Teoretické a praktické seznámení s pracovištěm

Příloha 2: Rozhovor

Příloha 3: Dotazník

Příloha 4: Návrh hodnotícího formuláře

Příloha 1 Teoretické a praktické seznámení s pracovištěm

Jméno a příjmení: **datum narození:**.....

Je součástí vstupního školení zaměstnance a je uloženo v osobní složce zaměstnance na OPe.

Zaměstnanec byl seznámen s předpisy BOZP souvisejícími s výkonem pracovní činnosti dle MP BOZP 06/03 příloha č.:

Před zařazením do pracovního procesu byl seznámen teoreticky a prakticky s obsluhou technických zařízení, s návody na obsluhu, Pravidla ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce pro obsluhu, údržbu a riziky na pracovišti spojené při provozu zařízení

Dle provozu napište druh obsluhovaných strojů a zařízení, druh rizika apod.:

.....

Seznámen s postupem při hlášení pracovního úrazu, zápisu do Záznamníku drobných poranění a úrazů, šetření a sepsání záznamu o úrazu při pracovní neschopnosti způsobené úrazem delší než 3 dny.

Na pracovišti byl obeznámen s umístěním:

- Hlavního vypínače elektrického proudu
- Hlavního uzávěru vody
- Hlavního uzávěru plynu
- Lékárničky pro poskytování první pomoci při úrazu
- Únikových cest
- Ručních hasicích přístrojů a nástěnných hydrantů

Zaměstnanec byl seznámen s tematickým plánem a časovým rozvrhem školení zaměstnanců o PO dle MP PO 06/05 příloha č.: 1/1 a 1/2

Povinnost zaměstnanců při zajištění požární ochrany, požární poplachové směrnice (včetně postupu v případě požáru), požární řád pracoviště, preventivní požární hlídky, požárně-technické charakteristiky hořlavých látek, prostory s nebezpečím vzniku požáru, zákazu kouření v areálu firmy Linaset, a.s. (mimo vyhrazená místa).

Zaměstnanec byl obeznámen o praktických zvláštěnostech pracovního zařízení:

.....

Prohlašuji a svým podpisem stvrzuji, že jsem byl účasten školení a jsem prokazatelně proškolen a seznámen dle výše uvedeného tematického a časového rozvrhu, rozumím plně obsahu školení, byly mi zodpovězeny všechny mé otázky a mé znalosti byly ověřeny ústními dotazy.

Teoretické a praktické seznámení provedl:

Podpis školitele:

Ověření znalostí ústními dotazy: **vyhověl** - **nevyhověl**

Podpis zaměstnance:

Předat referentovi OPe k založení do osobní složky zaměstnance.

Příloha 2

Rozhovor

Dobrý den, jmenuji se Iva Tomandlová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské - Technické univerzity v Ostravě. Ve Vaší firmě nyní zpracovávám svou bakalářskou práci na téma „Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“ (Evaluation of Employee Education and Development System in a Selected Organization).

Chci Vás požádat o pomoc a spolupráci, a to ve formě odpovědí na mé otázky, které budou použity pouze pro zpracování analýzy k mé bakalářské práci.

Děkuji za Vaši vstřícnost a čas, který mi věnujete.

1. Jakým dokumentem je charakterizována oblast vzdělávání a rozvoje?
2. Co je účelem tohoto dokumentu?
3. Jaké jsou hlavní oblasti vzdělávání ve Vaší společnosti?
4. Jaké používáte metody vzdělávání a rozvoje?
5. Jak probíhá plánování vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?
6. Co obsahuje roční plán vzdělávání a rozvoje?

Příloha 3

Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti Linaset,

Jmenuji se Iva Tomandlová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské - Technické univerzity v Ostravě. Ve Vaší firmě nyní zpracovávám svou bakalářskou práci na téma „Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“ (Evaluation of Employee Education and Development System in a Selected Organization).

Tímto Vás prosím o spolupráci formou vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní, a informace z něj získané budou použity pouze pro zpracování analýzy k mé bakalářské práci.

Děkuji za Vaši vstřícnost a čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

U každé otázky prosím zakroužkujte jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Uveďte prosím, zda jste
 - a. Žena
 - b. Muž
2. Váš věk je:
 - a. 15 – 17 let
 - b. 18 – 34 let
 - c. 35 – 54 let
 - d. 55 a více let
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. Základní
 - b. Středoškolské ukončené výučním listem
 - c. Středoškolské ukončené maturitou
 - d. Vyšší odborné
 - e. Vysokoškolské
4. Jste ochotný(á) na sobě pracovat a dále se vzdělávat?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

5. Jak dlouho jste nepřetržitě zaměstnán(a) ve společnosti Linaset, a. s.?
- a. Méně než 1 rok
 - b. 1 – 4 roky
 - c. 5 – 9 let
 - d. 10 a více let
6. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání a rozvoje (školení, kurzy, atd.) ve Vaší společnosti?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
7. Myslíte si, že se firma zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců dostatečně?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
8. Máte potřebu se více vzdělávat v oblasti, která souvisí s Vaší prací?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
9. Máte možnost se ve Vaší společnosti vzdělávat a rozvíjet?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
10. Pokud ne, chtěla(a) byste tuto možnost mít?
- a. Ano
 - b. Ne

11. Motivuje Vás zaměstnavatel ke vzdělávání a rozvoji? Pokud ano, jak?

a. Ano

.....

b. Ne

12. Proč se Vy osobně chcete vzdělávat? Uved'te prosím maximálně 3 možnosti.

a. Seberealizace - chci více vědět

b. Kariérní růst - chci mít lepší práci

c. Vyšší platové ohodnocení

d. Zlepšení postavení v týmu - chci uznání kolegů

e. Jiné:

.....

13. Jaké vzdělávací aktivity jste v posledním roce absolvoval(a)? Můžete zvolit i více odpovědí.

a. Počítačová školení

b. Jazykové kurzy

c. Manažerské dovednosti / Systém integrovaného manažerského systému

d. Odborné dle pracovního zařazení

e. Komunikace, zvládání stresových situací

f. Legislativa

g. Bezpečnost práce a požární ochrana

h. Jiné:

.....

14. Které vzdělávací aktivity byste rád(a) absolvoval(a)?

.....

.....

.....

15. Máte možnost spolurozhodovat o absolvování určitého kurzu či školení?

a. Ano

b. Ne

c. Nevím

16. Odkud získáváte informace o nabízených vzdělávacích aktivitách?

- a. Od nadřízeného
- b. Od spolupracovníků
- c. Na veřejné nástěnce
- d. E-mailem
- e. Jiným způsobem:

.....

17. Máte možnost vyjádřit se ke vzdělávací aktivitě, které jste se zúčastnil(a)?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

18. Pokud byste chtěl(a) získat informace ohledně vzdělávání a rozvoje, víte, na koho se obrátit: Pokud ano, uveďte.

- a. Ano
- b. Ne

19. Co byste na systému vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti změnil(a)?

.....
.....
.....

20. Myslíte si, že konkurenční firmy společnosti Linaset, a. s. mají lepší systém vzdělávání a rozvoje?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

Ještě jednou děkuji za Vaši ochotu a spolupráci a přeji Vám úspěšný den, Iva Tomandlová

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Vypĺňuje účastník školení

Název školení	
Datum konání	
Školitel	

Pro hodnocení zakroužkujte jednu z možností na stupnici známek **1** (nejlepší) až **5** (nejhorší)

OBSAH ŠKOLENÍ					
Odbornost školení	1	2	3	4	5
Náplň školení	1	2	3	4	5
Postup a metoda výuky	1	2	3	4	5
Názornost použitých příkladů	1	2	3	4	5
Úroveň školicích materiálů	1	2	3	4	5
Přínos školení pro práci	1	2	3	4	5

ŠKOLITEL					
Odbornost a připravenost školitele	1	2	3	4	5
Srozumitelnost výkladu	1	2	3	4	5
Reakce na dotazy, vysvětlení nejasností	1	2	3	4	5
Celkové vystupování a přístup	1	2	3	4	5

Další připomínky a náměty

**Vaše hodnocení a náměty nám pomáhají zlepšovat kvalitu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
Děkujeme.**